


KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Jarno Jukola

KILPAILUSTRATEGIAN UUDISTAMINEN

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

 Karelia AMMATTIKORKEAKOULU	OPINNÄYTETYÖ Toukokuu 2013 Teknologiaosaamisen koulutusohjelma Karjalankatu 3 80200 JOENSUU Puh. 050 260 6800
Tekijä(t) Jarno Jukola	
Nimeke Kilpailustrategian uudistaminen Toimeksiantaja Joptek Oy Composites	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena on yrityksen kilpailustrategian uudistaminen ja luominen. Työn tavoitteena on luoda tietoperusta ja suunnitelma yrityksen kilpailustrategian uudistamiseksi.</p> <p>Kilpailustrategiassa käsitellään avainosaamisia ja teknologioita, verkostoja sekä kilpailuetuja teknologiastrategian peruseriaatteiden mukaisesti. Kehittämismenetelmät ovat tapaustutkimus sekä ennakointi. Tiedonhankinnan menetelminä käytetään dokumenttianalyysiä, benchmarking-menetelmää sekä SWOT-analyysiä. Työssä käsitellään liiketoiminnan nykytilaa, ydinosaamisia ja avainteknologioita sekä strategisia liiketoiminta-alueita, taloudellista tilaa, kilpailijoita ja markkinoita.</p> <p>Työn tuloksena esitetty kilpailustrategian kehittämissuunnitelma pitää sisällään toimintaympäristöön, osaamiseen ja teknologioihin, verkostoitumiseen sekä ydinosaamisiin ja strategiaan liiketoiminta-alueisiin liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Kilpailustrategian avainteknologian valinnassa on huomioitava sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Strategiaprosessin jatkamiseksi ja kilpailustrategian uudistamiseksi työssä esitetään seuraavaa etenemismallia: perusedellytyksissä havaittujen puutteiden eliminointi, tulevaisuuden ydinosaamisen ja avainteknologian määrittely, liiketoiminta-alueiden, avainteknologioiden ja liitännäisteknologioiden määrittely, fokusointi sekä verkostoitumisen osa-alueiden tunnistaminen.</p>	
Kieli suomi	Sivuja 45 Liitteet 5
Asiasanat kilpailustrategia, teknologiastrategia, teollisuusyritys, liiketoiminnan kehittäminen	

 Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES	THESIS May 2013 Degree Programme in Technology Competence Management Karjalankatu 3 80200 JOENSUU Tel. +358 50 260 6800
Author(s) Jarno Jukola	
Title Reform and Creation of Company's Competitive Strategy Commissioned by Joptek Oy Composites	
Abstract <p>The subject of this thesis is the reform and creation of a company's competitive strategy. The aim was to create a knowledge base and a plan for a firm's competitive strategy to reform. The competition strategy focuses on our key technologies, networks and competitive advantages in technology strategy.</p> <p>The development methods used were case study and foresight. Document analysis, benchmarking method, as well as SWOT analysis, were used as information retrieval methods. The thesis deals with the current state of the business, core competencies and technologies and strategic areas of business, financial condition, competitors and markets.</p> <p>Competitive strategy development plan is presented as the result of the thesis. The plan includes the development measures related to the environment, know-how and technologies, networking, as well as core competencies and strategic areas of business. Key technology selection, as well as internal and external factors, are taken into account. The plan includes the following propagation for the competitive strategy reform: elimination of the fundamentals' shortcomings, definition of core know-how and technologies for the key business areas, definition of related technologies, focusing, and identification of networking aspects.</p>	
Language Finnish	Pages 45 Appendices 5
Keywords Competition strategy, technology strategy, industrial company, business development	

Sisältö

	Tiivistelmä	
	Abstract	
1	Johdanto.....	4
1.1	Taustaa.....	5
1.2	Kehittämistyön tavoitteet ja rakenne.....	6
2	Strategiat, kilpailuvoimat ja verkostot.....	7
2.1	Kilpailustrategia ja kilpailuvoimat.....	7
2.2	Strategiset vaihtoehdot.....	7
2.3	Markkinoille tulemisen strategiat.....	9
2.4	Strategiset verkostot.....	10
2.5	Teknologiastrategia.....	12
2.6	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	12
3	Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinta.....	13
3.1	Lähestymistapa.....	13
3.2	Menetelmät.....	14
3.3	Dokumenttianalyysi.....	14
3.4	Benchmarking.....	14
3.5	SWOT.....	15
3.6	Kehittämistyön etenemisprosessi.....	15
3.7	Rajaukset.....	16
4	Taustaorganisaatio.....	16
4.1	Case-yritys.....	16
4.2	Liiketoiminnan nykytila.....	17
4.3	Ydinosaamiset ja avainteknologiat.....	17
4.4	Teknologiapyramidi ja elinkaari.....	19
4.5	Business-portfolio ja strategiset liiketoiminta-alueet (SBU).....	19
4.6	Taloudellinen tila.....	21
4.7	Kilpailijat.....	21
4.8	Markkinat.....	23
4.9	Yhteenvetoa raideliikenteen markkinoista.....	27
4.10	Marine ja Offshore-markkinat.....	27
4.11	Offshore-markkinat.....	29
4.12	Offshore-Suomessa.....	30
4.13	SWOT-analyysi.....	31
4.14	Benchmarking.....	31
4.15	PEST-analyysi.....	32
5	Kilpailustrategian nykytila.....	33
6	Kilpailustrategian kehittämissuunnitelma.....	34
6.1	Toimintaympäristö muutokset.....	35
6.2	Osaaminen ja teknologiat.....	38
6.3	Verkostoituminen.....	39
6.4	Ydinosaamisen asiakaslähtöisyys.....	40
6.5	Strategiset liiketoiminta-alueet.....	40
6.6	Perusedellytykset, kilpailukyky- ja kilpailuetekijät.....	41
7	Yhteenvetoa ja arviointia.....	43
7.1	Johtopäätökset.....	43
7.2	Kehittämistyön arviointi.....	45
	Lähteet.....	47

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on teollisuusyrityksen kilpailustrategian uudistaminen ja luominen. Aihetta käsitellään suomalaisen keskisuuren teknologiateollisuusyrityksen näkökulmasta. Näissä yrityksissä suhdanteiden vaihteluiden mukana eläminen on arkipäivää; viennin käynnistämistä tai kehittämistä, investointeja ja rekrytointia tai muita liiketoiminnan tulevaisuuteen vaikuttavien valintojen ja panostusten tekemistä pohditaan jatkuvasti. Päätösten tekeminen ei ole helppoa, sillä aiheeseen liittyvän tiedon määrä ja sen muuttumisen ”kellotaajuus” ovat kasvaneet 2000-luvulla tietoyhteiskunnan laajentuessa. Osa yritysten päätöksistä ja valinnoista perustuneekin enemmän sen omistajien sekä avainhenkilöiden kokemukseen ja tunteeseen kuin todelliseen tietoon.

Riittävän faktatiedon määrää ja sen perustalle rakentuvien erilaisten oletusten oikeellisuutta voitaneenkin pitää PK-yrityksissä osana onnistunutta strategiatyötä. Tässä opinnäytetyössä pyritään auttamaan PK-yritystä strategian laadinnassa keräämällä faktatietoja sen toimintaympäristöstä sekä arvioimalla tiedon vaikutuksia yrityksen tulevaisuuden valintoihin ja kilpailustrategiaan.

Opinnäytetyön ydinkysymys on: ”Miten kilpailustrategiaa tulee uudistaa kilpailuolosuhteiden muuttuessa?” Kehittämistyön tuloksena esitetään kehittämissuunnitelma, joka toimii tietoperustana case-yrityksen kilpailustrategian uudistamiselle. Yrityksen toimintaympäristö on yhä enenevässä määrin kansainvälinen, ja erityisesti Venäjän ja idän suunnalla on merkittäviä muutoksia käynnissä. Myös kilpailijat ja asiakkaat ovat yhä useammin muita kuin suomalaisia toimijoita. Toimialarajaus asetetaan kehittämistyön case-yrityksen liiketoiminnan mukaisesti.

1.1 Taustaa

Pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten (PKT-yritysten) kilpailukyky on heikentymässä käynnissä olevan rakenteellisen muutoksen seurauksena. Investointien pienenemisen ohella tähän ovat vaikuttamassa teollisuustuotteiden heikentynyt kotimainen kysyntä, suurten teollisuuden hankkeiden päätyminen kansainvälisille yrityksille sekä suurten teollisuusyritysten toiminnan kansainvälistymisen aiheuttama kilpailun kiristymisen [1, s.5, s.41]. Myös maantieteellisestä sijainnista sekä työmarkkinoiden rakenteesta ja kokonaisverotuksesta johtuen pk-yrityksillä on vaikeuksia ylläpitää ja kehittää kustannuksiltaan kilpailukykyistä teollista toimintaa suhteessa kilpailijamaihin [3, s.2].

Teollisuuden investoinnit Suomessa ovat kääntyneet laskuun 2000-luvulla ja maailmantalouden epävarmoista näkymistä johtuen laskun ennakoita edelleen jatkuvan. Investointien pieneneminen on johtamassa teollisuuden tuottavuuden alenemiseen. Se tarkoittaa myös innovaatiotoiminnan ja osaamisen kehittämisen panostusten vähenemistä [1, s. 22–24]. Investointeja osaamiseen ja teknologiaan pidetään yleisesti keskeisinä keinoina joilla voidaan kehittää PKT-yritysten kilpailukykytekijöitä.

Suomen teollisuustuotteiden merkittävimmät vientimaat ovat Ruotsi, Venäjä ja Saksa. Viennin kokonaisarvo on noin 57 miljardia euroa. Pohjois-Karjalan yritysten kokonaisviennin arvo vuonna 2012 oli noin 1,1 miljardia euroa. Vaikka se laski edellisvuodesta lähes 16 %, se on kuitenkin edelleen taantumaa edeltäneellä hyvällä tasolla. Alueen viennin vetureina toimii 10 yritystä, jotka edustavat yli 70 % alueen kokonaisviennistä. Näistä yli puolet on metalliteollisuuden yrityksiä. Maakunnan yritysten tärkeimmät vientimaat ovat Saksa, Ruotsi, Kiina ja Venäjä. EU:n heikko taloustilanne aiheutti alueen viennin laskua lähes 10 %. Myös Venäjän vienti laski vuonna 2012 lähes 16 %. Venäjälle vievien yritysten määrä ei kuitenkaan laskenut, vaan lähes joka toinen ELY-keskuksen kyselyssä olleista 108 yrityksestä ilmoittaa vievänsä tuotteita Venäjälle. Kiinan vienti on valtaosin metsäteollisuuden tuotteiden vientiä. Alueen yritykset vievät tuotteita yli sataan eri maahan. Etelä-Amerikassa merkittävin vientimaa on Brasilia. Aa-

siassa suurimmat ovat Japani ja Kiina. Yli puolet vastanneista yrityksistä arvioi viennin kehittyvän positiivisesti kuluvan vuoden aikana [21].

Suomen vientiteollisuudella on pitkät perinteet sekä Venäjän, Ruotsin että Saksan markkinoilla [4]. Historiasta tunnetuista syistä johtuen nämä vientimarkkinat ovat keskenään kuitenkin hyvin erilaisia. Kauppasuhteet ja toimintatavat Ruotsiin ja Saksaan voidaan katsoa vakiintuneiksi ja kyseiset markkinat ovat toiminnaltaan ja ennustettavuudeltaan PKT-yritysten kannalta hyviä. Venäjällä 1990-luvulla vallinneet poliittiset, taloudelliset ja yhteiskunnan rakenteelliset muutokset ovat aiheuttaneet Suomessa toimiville PKT-yrityksille vaikeuksia ennakoida markkinoiden kehittymistä ja edelleen suunnitella ja toteuttaa yritysten toimenpiteitä markkinoilla. 2000-luvulla Venäjän poliittinen kehitys on ollut vakaata ja maan taloustilanne tällä hetkellä on hyvä [5]. Yritysten pyrkimyksenä on kasvattaa tulevaisuudessa viennin osuutta. Esimerkiksi Pohjois-Karjalassa ELY-keskuksen kyselyyn vastanneista yrityksistä yli 30 % suunnittelee viennin aloittamista uuteen maahan [21].

1.2 Kehittämistyön tavoitteet ja rakenne

Kehittämistyön tavoitteena on luoda tietoperusta ja suunnitelma yrityksen kilpailustrategian uudistamiseksi. Tietoperustan ja suunnitelman luomiseksi kehittämistyössä kerätään ja analysoidaan yrityksen sisäisiä tietoja sekä yrityksen ulkopuolelta toimintaympäristöstä saatavia tietoja.

Kehittämistyön tulokset toimivat pohjatietona yrityksen strategisessa suunnittelussa ja liiketoimintasuunnitelman laadinnassa. Kehittämistyössä aikaansaatava suunnitelma pyritään esittämään sellaisessa muodossa, joka edesauttaa parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen omaa strategian uudistamisprosessia.

Kehittämistyön alussa määritetään teoriaviitekehys sekä lähestymistapa ja tiedonhankintamenetelmät. Seuraavissa vaiheissa toteutetaan nykytilanteen dokumentointi, uuden tiedon hankinta sekä analyysit. Työn tuloksena esitetään suunnitelma perusteluineen sekä johtopäätelmät siten, että ne tukevat mahdollisimman hyvin kilpailustrategian määrittelyä ja liiketoimintasuunnitelman laadin-

taprosessia. Työssä tiedot esitetään siten, etteivät case-yrityksen liikesalaisuudet tai tietojen luottamuksellisuus vaarannu. Mahdolliset liikesalaisuudet tai muut luottamukselliset tiedot esitetään työn ei-julkisissa liitteissä. Työn lopussa esitetään kriittinen arviointi työn toteutuksesta.

2 Strategiat, kilpailuvoimat ja verkostot

2.1 Kilpailustrategia ja kilpailuvoimat

Kehittämisyön teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana ovat Michael Porterin esittämät teoriat siitä, miten yritykset voivat rakentaa kilpailuedun ja kehittää kilpailustrategian. Porterin nk. kilpailuvoimien teorian mukaan kilpailussa päätehtävä on valita, missä yritys kilpailee ja kuinka se menettelee muita markkinoiden voimia vastaan. Kilpailustrategian kannalta olennaisia tekijöitä ovat toimialan rakenne ja luonne, sekä yrityksen asemointi.

Porterin teoriassa esitetään viisi kilpailuvoimaa, joita yrityksen tulee huomioida: asiakkaat, tavarantoimittajat, korvaavat tuotteet (substituutit) sekä nykyiset että mahdolliset kilpailijat. Kilpailustrategialla luodaan edellytyksiä yrityksen menestymismahdollisuuksille kilpailussa edellä mainittuja voimia vastaan. Näitä kilpailuvoimia peilataan yleisstrategioihin kuten kustannusjohtajuus, erilaistaminen (tuotedifferointi) ja segmentointi [6, s. 69–77].

2.2 Strategiset vaihtoehdot

Philip Kotler ja kumppanit esittävät Principles Of Marketing, Third European Edition 2002 oppikirjassa perusteellisesti markkinointistrategisen ajattelun kokonaisvaltaisuutta yritysten liiketoiminnassa, business portfolioa [7, s. 85] ja strategisten liiketoiminta-alueiden merkitystä strategisen kehittämisen lähtöolettamana [7, s. 86] sekä kasvustrategioiden suhteita erilaisissa segmenteissä.

[7, s. 89–91] He soveltavat oppikirjoissaan myös Porterin teorioina paremmin tunnettua 5P-voimaa (ja edelleen 6P,7P).

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan ajattelutapaa, jossa markkinointia pidetään kokonaisvaltaisena yrityksen eri toimintoja kattavana nk. ”sateenvarjona”. Työssä kuvataan case-yrityksen business portfolio, strategiset liiketoiminta-alueet (SBU), sekä sovelletaan kasvustrategioiden välisiä suhteita ja Porterin 5-voiman teoriana tunnettua lähestymistapaa.

Yhteiskunnan tilan yritykseen vaikuttavia muutosvoimia lähestytään PESTE-analyysillä, jossa tutkittavia kohteita ovat yrityksen poliittiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen, teknologiseen ja ekologiseen ympäristöön vaikuttavat muutosvoimat. Tämän kehittämistyön kannalta keskeisiä teoreettisia näkökulmia ovat julkaisussa [7, s. 169] esitetty markkinoille tuleminen strategia sekä tuote-markkina matriisi (Product/Market Expansion grid), joka tunnetaan alun perin Ansoffin teoriana [7, s. 89].

<i>TUOTE/MARKKINA MATRIISI</i>	<i>OLEMASSAOLEVAT TUOTTEET</i>	<i>UUDET TUOTTEET</i>
<i>OLEMASSAOLEVAT MARKKINAT</i>	<i>MARKKINAOSUUS (I)</i>	<i>TUOTEKEHITYS (III)</i>
<i>UUDET MARKKINAT</i>	<i>MARKKINAKEHITYS (II)</i>	<i>MONIPUOLISTAMINEN (IV)</i>

Kuvio 1. Tuote-markkina matriisi [7, s. 89]

Markkinaosuusstrategia (I)

Markkinaosuusstrategian teorian mukaan on olemassa kolme keskeistä tapaa lisätä nykyisten tuotteiden markkinaosuuksia olemassa olevilla markkinoilla: a) kannustamalla nykyisiä asiakkaita ostamaan enemmän, b) houkuttelemalla kilpailijan asiakkaita tai c) vakuuttamalla nk. ei-käyttäjiä hankkimaan ja käyttämään tuotetta.

Markkinakehitysstrategia (II)

Markkinakehitysstrategian mukaisesti tuotteen markkinoiden kehittämiseksi on kolme lähestymistapaa: a) jakelukanavien laajentaminen, b) uusien kanavien ja asiakkaiden etsiminen tai c) potentiaalisten uusien käyttäjien tunnistaminen.

Tuotekehitysstrategia (III)

Tuotekehitysstrategian mukaan kun uusi tuote tulee markkinoille nykyisessä markkinatilanteessa, intensiivisen kasvun strategiat voisivat olla: a) uusien tuoteminaisuuksien kehittäminen, b) erilaisten tuotteen laatutasojen kehittäminen tai c) tuotteen tekniikan parantaminen.

Monipuolistamisen strategia (IV)

Kun uusi tuote on markkinoilla, tuotteen markkinoiden monipuolistaminen on perusteltua sillä oletuksella, että tuotteelle löytyy parempia markkinoita nykyisen käyttökohteen ulkopuolelta. Monipuolistamisen strategioihin on kolmenlaisia vaihtoehtoja: a) keskitetty hajautusstrategia, jolloin kehitetään uusia tuotteita olemassa olevien teknologioiden avulla uusiin segmentteihin, b) ryhmitetty hajautusstrategia, jossa kehitetään uusia tuotteita uusille markkinoille tai c) horisontaalinen hajautusstrategia, jossa kehitetään uusia tuotteita ja sovelletaan uutta teknologiaa nykyisille asiakkaille.

2.3 Markkinoille tulemisen strategiat

Kotler ja kumppanit [7, s.169–172] esittävät vaihtoehtoisia tapoja markkinoille tulemiseksi oheisen kaaviokuvan (kuvio 2) mukaisesti. Tyypillinen aloitustapa on epäsuora vienti, jossa investoinnit ja riskit ovat tyypillisesti pieniä yrityksen toimiessa kohdemaan markkinoilla ilman merkittäviä omia resursseja. Siirryttäessä epäsuorasta viennistä suoraan vientiin yrityksen riskit ja sitoutuminen kasvavat yhdessä tuottopotentialin kanssa. Suoraan vientiin siirtymisessä on useita erilaisia tapoja ja asteita; vientimyyntin hoitaminen yrityksen kotimaasta, paikallinen myyntitoiminto kohdemaassa, myynti kohdemaassa jakelijoiden avulla jne. Yhteistä näille tavoille on se että yritys toimii kohdemaassa omalla brandillään ja pääosin omilla resursseillaan.

Joint venture-strategiassa yritys on osaomistajana kohdemaassa toimivassa yrityksessä. Tässä mallissa joint venture-yrityksen muu(t) omistaja(jat) tuovat yritykseen kohdemarkkinoilla tarvittavia kontakteja ja osaamista sekä usein myös kantavat osan riskistä omistuksen muodossa. Joint venture-mallissa toiminta toteutetaan lisensoimalla tai muuten siirtämällä osaamista/teknologiaa (management contracting) joint venture-yritykseen kohdemarkkinoilla hyödynnettäväksi.



Kuvio 2. Markkinoille tulemisen strategiat, Kotler ja Kumppanit [7, s. 169]

2.4 Strategiset verkostot

Verkostoitumisen osalta kehittämistyössä noudatetaan TEKES:in Globaalit arvoverkostot raportin [12] mukaista viitekehystä. Lisäksi noudatetaan K. Möllerin [13] mukaista teoriaa verkostoista ja riippuvuuksista sekä Taru Lehdon ja Katri Valkokarin [14] kuvaamia verkostoitumisen tasoja ja suhteita.

TEKES:in raportin [12] mukaan arvoverkostoissa toimivat tarjoajat ja ostajat luovat mahdollisuuden uusien sidosryhmien löytämiselle paikallisesti toimiville tuottajille. Arvoverkostojen muodostuminen on tullut mahdolliseksi globalisaation etenemisen myötä ja arvoverkostoja muodostuu eri puolilla sijaitsevien toimittajien ja loppukäyttäjien liittyessä toisiinsa. Raportissa myös todetaan, että edelleen on vähänlaisesti olemassa tietoa siitä, miten paikalliset yritykset voivat päästä mukaan näihin globaaleihin arvoverkostoihin ja että kilpailuetujen kannalta haasteina ovat globaalien toimintamallien hallinta, standardit ja säännök-

set sekä halpatuotanto. Raportissa on osoitettu että yhteistyö, kumppanuudet ja globaalit arvoverkostot helpottavat paikallisia yrityksiä kasvamaan ja pääsemään uusille markkinoille.

Möllerin [13] mukaan organisaatioiden verkostot jakautuvat kahteen päätyyppiin. Perustyyppissä samalla teollisuuden alalla (klusteri) toimivat ja toisistaan riippuvaliset yritykset muodostavat organisaatioiden (yritysten) välisiä liiketoimintaverkostoja. Kyseessä on yritysten muodostama verkosto, jota yksikään taho ei rakenna tai johda määrätietoisesti. Kehittyneemmässä verkostotyyppissä kullakin organisaatiolla (yrityksellä) on tietty roolinsa ja vastuunsa verkostossa. Verkostossa on veturi-yritys, jolla on keskeinen rooli verkon rakentamisessa ja johtamisessa, voimavarojen koordinoinnissa ja investointien ja tulosten jakamisessa. Tätä verkostomallia kutsutaan strategiseksi verkostoksi.

Verkostoitumalla yritysten on mahdollista aikaansaada kilpailuetua globaalissa kilpailussa. Verkostojen mahdollistaman paikallisen yhteistyön avulla voidaan vastata kovenemaan kustannuskilpailuun yhteenliittämällä erilaisia kapeita osaamis- ja teknologia-alueita toisiinsa ja laajentamalla näin tarjoomaa. Yhteenliittymissä toimijoilla on mahdollisuus keskittyä ja panostaa omaan ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen. Taru Lehto ja Katri Valkokari [14] kuvaavat raportissaan verkostoitumisen kehittämistä ja verkostoitumisen tasoja kuviossa 3 esitetyllä tavalla.

Alihankinnan taso	Laatu	Toimitustapa	Tuotteen ja teknologian kehitys	Toimittajan valintakriteeri
1. Alihankkijoiden kilpailuttaminen	Tuote tehdään ja tarkastetaan <ul style="list-style-type: none"> • Toimittaja tekee laatuvaatimusten mukaisia tuotteita • Vastaanottotarkastus 	Tilaus ja toimitus tilannekohtaisesti <ul style="list-style-type: none"> • Tilaus "puhelimella" määrättyyn toimitusaikaan • Varmuusvarastot välttämättömiä 	Päämies vastaa <ul style="list-style-type: none"> • Päämies määrittää tuotteen ja komponentin ominaisuudet 	Hinta
2. Yhteistyö	Kehitetään tuotteen fyysistä laatua <ul style="list-style-type: none"> • Toimittaja sertifioi itse toimintansa (oma laatujärjestelmä) • Laadunparannus-ohjelmat (toimittaja-päämies) 	Suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> • Pitkät sopimukset • JOT/ ajoitetut toimitukset suoraan tuotantoon • Varastojen ja läpi-menoaikojen optimointi yhteistyössä 	Tuotesuunnittelu yhteistyössä <ul style="list-style-type: none"> • Komponenttien tekniset vaatimukset suunniteltu toimittajan kanssa • Toimittajalle tietoa muutoksista etukäteen 	Kokonaiskustannukset

3. Partnerit	Kehitetään tuotteen toiminnallista laatua <ul style="list-style-type: none"> • Toimittajan komponentit yhdenmukaisia loppukäyttäjän laatuvaatimusten kanssa • Jatkuvaa parantamista yhdessä 	Systemaattinen <ul style="list-style-type: none"> • Toimittaja yhteydessä asiakkaan logistiseen prosessiin • Jaettu tiedonsiirto- ja suunnittelu-järjestelmä 	Tuotekehitys yhteis-työssä <ul style="list-style-type: none"> • Toimittaja mukana tuotekehityksessä ja –suunnitteluprosessissa jo konseptita-solla • Toimittaja tuo esiin omia ratkaisujaan 	Nopeus
4. Strategiset yritysverkostot	Toiminnan laadun yhteinen kehittäminen <ul style="list-style-type: none"> • Liiketoimintaprosessien suunnittelu yhteistyössä 	Automatisoitu <ul style="list-style-type: none"> • Yhteinen tietojärjestelmä 	Tuotekehitys yhteis-työssä <ul style="list-style-type: none"> • Toimittaja sitoutuu tuotekehitys- ja suunnitteluprosesseihin 	Kehityspotentiaali <ul style="list-style-type: none"> • Innovaatiokyky • Yhteiset arvot • Joustavuus

Kuvio 3. Alihankinnan tasot (soveltaen Mc Hugh 1995) [14, s. 7]

2.5 Teknologiastrategia

Teknologiastrategian lähtökohtana on avainteknologian valinta ja määrittely. Yrityksen liiketoiminta, menestys- ja kilpailukykytekijät, asema ja toimenpiteiden suuntaaminen korreloivat teknologiastrategiassa avainteknologiaan ja sen osuuteen liiketoiminnassa. Teknologiastrategian tarkoituksena on määrittää yhdessä markkinointistrategian kanssa yritykselle keskeisimmät liiketoiminnalliset menestymisen keinot [7, s.1–4].

2.6 Teoreettisen viitekehityksen yhteenveto

Kehittämistyöhön soveltuva teoreettinen viitekehys sisältää Porterin mukaisen kilpailustrategisen näkökulman ja kilpailuvoimat, sekä yleiset kustannusjohtajuuden, erilaistamisen sekä tuotedifferoinnin ja segmentoinnin strategiset periaatteet. Kehittämistyössä sovelletaan myös Kotlerin ja kumppaneiden esittämiä ja soveltamia teorioita markkinoille tulemisesta sekä tuote-markkina-riippuvuussuhteista. Kilpailustrategiassa keskeisessä roolissa on avainosaaminen ja/tai teknologia, teknologiastrategian peruseriaatteita noudattaen. Kilpailuedut ja -kyvyt muodostuvat ensisijaisesti avainteknologian-osaamisen ympäril-

le. Niiden täydentämistä ja valintoja pohditaan tässä kehittämistyössä verkostoitumisen periaatteisiin nojautuen.

Kehittämistyön teorioiden laaja-alaisuuden vuoksi sekä Kotlerin ja kumppaneiden oppikirjassaan esittämää KISS (Keep it simple stupid) [6, s. 90] näkökulmaa noudattaen, tässä kehittämistyössä pyritään lähestymään ongelmaa ja ydinkysymyksiä mahdollisimman käytännönläheisesti, sekä opinnäytetyön tarkoitus ja case-yrityksen tarpeet huomioiden. Näillä perusteilla työn teoriaviitekehys rajataan strategisen tiedon tuottamiseen, analysointiin ja vaihtoehtojen etenemistapojen tuottamiseen esitettyjä teorioita noudattaen siten, että tieto ja tulokset olisivat parhaalla mahdollisella tavalla sovellettavissa ja hyödynnettävissä teknologistrategian suunnittelussa.

3 Kehittämistyön lähestymistapa ja tiedonhankinta

3.1 Lähestymistapa

Kehittämistyö on luonteeltaan tapaustutkimukseen ja ennakkointiin perustuva kehittämistyö. Kehittämistyössä kehittämisen kohteena on yrityksen liiketoiminnan kilpailustrategia. Kilpailustrategia on yrityksen strategisen suunnittelun keskeinen elementti, jossa pyritään määrittämään ympäristö, jossa yritys kilpailee ja keinot suhteessa muihin markkinavoimiin. Kilpailustrategian kannalta olennaisia tekijöitä ovat toimialan rakenne ja luonne sekä yrityksen asemointi.

Kehittämiskohteeseen liittyen on saatavilla runsaasti erilaista tietoa. Tässä työssä näkökulmana on se, kuinka kilpailustrategiaa tulisi kehittää, ja kuinka kilpailuetuja voidaan saavuttaa teknologiaintensiivisen (osaamisintensiivisen) yrityksen tilanteessa. Tietoa kerätään haastatteleamalla case-yrityksen toimivaa johtoa, hallituksen jäseniä ja omistajia sekä mahdollisia muita sidosryhmiä, sekä hakemalla tietoa Internetistä, asiakastoimialoista, markkinoista, kilpailijoista jne., eri lähteistä. Lisäksi tietolähteinä käytetään case-yrityksen vuosille 2006–2011 laadittuja teknologiapainotteisia liiketoimintasuunnitelmia.

3.2 Menetelmät

Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä käytetään tapaustutkimusta sekä ennakoitua, jotka soveltuvat yrityksen strategian laadinnassa vaadittavan tiedon tuottamiseen. Työssä pyritään selvittämään case-yrityksen kilpailustrategian tilaa, ymmärtämään sitä, sekä tuottamaan siihen liittyviä kehittämis ehdotuksia. [9, s. 37–39].

Kehittämistyössä pyritään käyttämään useita erilaisia tiedonhankinnan menetelmiä, joiden avulla on mahdollista saada kohteesta mahdollisimman syvälinen ja monipuolinen käsitys. Ennakoinnilla pyritään saamaan tulevaisuutta koskevaa tietoa toimintaympäristöstä, muutosten suunnasta ja vauhdista, sekä tunnistamaan tarpeita niihin varautumiseksi. Tiedonhankinnan menetelminä käytetään dokumenttianalyysiä, benchmarking menetelmää sekä SWOT-analyysiä.

3.3 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä kerätään ja analysoidaan kehittämistyön kannalta hyödyllisiä dokumentteja. Tarkastelun kohteena ovat yrityksen sisäiset dokumentit sekä yrityksen toimintaympäristön tietoa sisältävät www-sivut, tiedotteet, markkina- ja toimialaraportit sekä tilastot.

Kerättyä aineistoa pelkistetään siten, että asiayhteyden kannalta olennaiset seikat saadaan selvästi esiin. Aineistossa saatavaa tietoa myös ryhmitellään tiedon käyttötärpeen mukaisesti.

3.4 Benchmarking

Benchmarking-menetelmää hyödynnetään kehittämistyössä toisilta (parhailta) oppimiseksi, oman toiminnan kyseenalaistamiseksi sekä kehittymisen aikaansaamiseksi. Benchmarking-menetelmällä tarkoitetaan esikuva- ja vertailuanalyysiä jossa omaa toimintaa verrataan toisten toimintaan [9, s. 43].

Vertailukohteeksi pyritään valitsemaan case-yrityksen toimintaympäristöstä parhaita yrityksiä, joita verrataan taloudellisten ja toiminnallisten tekijöiden perusteella. Tavoitteena on verrata kokonaan tai osittain case-yrityksen kanssa kilpailevia yrityksiä ja oppia niistä.

3.5 SWOT

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä. Menetelmää käytetään usein strategian laadinnan apuvälineenä, sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamiseksi, arvioimiseksi ja kehittämiseksi [23].

SWOT-analyysin kohteena voi olla jonkin yrityksen toiminta koko laajuudessaan, jonkin tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky, tai esimerkiksi kilpailijan toiminta ja kilpailukyky [23]. Tässä kehittämistyössä SWOT-analyysissä tunnistetaan ja arvioidaan yrityksen sekä sen tärkeimpien liiketoiminta-alueiden; sisäiset vahvuudet sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet sekä ulkoiset uhat.

Analyysin pohjalta pyritään tunnistamaan kilpailustrategian kannalta tärkeitä kehittämiskohteita ja kehittelemään päätelmiä siitä, kuinka vahvuuksia voidaan hyödyntää ja millä toimenpiteillä heikkouksia voidaan muuttaa vahvuuksiksi. Vastaavasti pyritään päättämään keinoja tulevaisuuden mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja uhkien välttämiseksi [23].

3.6 Kehittämistyön etenemisprosessi

Kehittämistyön etenemisprosessin alussa päävaiheita ovat kehittämiskohteen tunnistaminen, kohteeseen perehtyminen, kehitettävän alueen määrittäminen ja rajaaminen. Näiden jälkeen seuraavia vaiheita ovat tietoperustan laadinta, lähestymistavan valitseminen, tiedon hankinta ja analysointi sekä kehittämissuunnitelman laadinta ja lopputulosten arviointi.

Kehittämistyö etenee aikataulussa samanaikaisesti case-yrityksen strategian suunnittelun prosessin ensimmäisten vaiheiden kanssa. Kehittämistyön kohteena olevien aihe-alueiden tiedot, arviot ja alustavat johtopäätökset perusteluihin ovat käytettävissä yrityksen hallituksella strategiaprosessin mukaisessa aikataulussa toukokuun 2013 aikana.

3.7 Rajaukset

Toimeksiantajana toimiva case-yritys olettaa kilpailustrategian tarkistus- ja muutostarpeiden koskevan kaikkia sen liiketoiminta-alueita. Toimeksiantaja myös pitää yrityksen arvoja ja visiota tämän työn kannalta muuttumattomina tekijöinä. Kehittämistyön kannalta aihe-alueella on tehty rajauksia ja priorisointia.

Ensisijainen työn kohde on Transportation liiketoiminta-alue. Toissijaisesti ja niiltä osin kuin case-yrityksen strategisissa kilpailukykytekijöissä arvioidaan olevan keskinäisiä riippuvuuksia ja analogiaa, työssä käsitellään myös muita case-yrityksen liiketoiminta-alueita. Niiltä osin kuin Marine ja Offshore-liiketoiminnan sekä Industry-liiketoiminnan strategiset seikat koetaan case-yrityksessä olennaisiksi irrallisina tekijöinä, tai niillä tiedetään olevan suoria vaikutuksia Transportation liiketoiminta-alueen kilpailustrategiaan, myös niihin liittyvät kehittämissuunnitelmat esitetään tämän kehittämistyön raportissa.

4 Taustaorganisaatio

4.1 Case-yritys

Case-yritys, Joptek Oy Composites, on komposiitti- ja kevytrakenneteknologian teollisuusyritys. Yhtiö suunnittelee ja valmistaa räätälöityjä kevytrakenne- ja komposiittirakennejärjestelmiä kuljetusväline-, merenkulku-, teknologia- ja rakennusteollisuuden asiakkaille. Yhtiö on perustettu alunalkaen insinööritoimistoksi vuonna 1985. Yhtiön pääpaikka sijaitsee Lieksassa. Joptek työllistää noin

sata henkilöä ja sen liikevaihto tilikaudella 2012 oli noin 9,5M€. Yhtiön toiminta pitää tällä hetkellä sisällään sopimusvalmistusta sekä järjestelmä- ja projekti-toimituksia sekä Suomessa että ulkomailla. Viennin osuus on noin 15 % liikevaihdosta.

Yritys on aloittanut vientitoiminnan Venäjälle vuonna 2010, jonka seurauksena yritys on saanut kontaktit ja ensimmäisiä kokemuksia toiminnasta Venäjän markkinoilla. Vuoden 2012 lopussa case-yrityksen osakekanta on myyty suomalaiselle holding-yhtiölle, jolla on läheiset yhteydet Venäjällä case-yrityksen keskeisen asiakastoimialan toimijoihin. Samanaikaisesti ensimmäisen Venäjän markkinoille suunnatun tuotteen kehittämisen rinnalla case-yritys on investoinut avainteknologioihin, laminointiin, liimaukseen ja kokoonpanoon sekä hankkinut keskeiset menetelmä- ja laatu järjestelmä sertifiointit (IRIS, EN, DIN ja ISO). Case-yrityksen odotetaan lisäävän strategisia panostuksia liiketoiminnan kehittämiseen Venäjän markkinoilla.

4.2 Liiketoiminnan nykytila

Nykytilan analyysi on tarkasteluvaihe, jossa pyritään tunnistamaan yrityksen nykytila suhteessa ympäristötekijöihin, toimialaan, kilpailijoihin ja markkinoihin. Nykytilan analyysillä määritellään case-yrityksen asema suhteessa toimintaympäristön eri tekijöihin.

Nykytilalla tarkoitetaan tässä yhteydessä case-yrityksen teknologiapainotteisen liiketoimintasuunnitelman mukaisesti saavutettua liiketoiminnan nykyhetken tilaa. Tila määräytyy yhtäältä sen mukaisesti, mikä on yrityksen taloudellinen ja toiminnallinen tila ja toisaalta sen mukaisesti, mikä on yrityksen sisäinen tavoite-tila, jossa yrityksen toiminnallisesti ja taloudellisesti tulisi nykyhetkellä olla.

4.3 Ydinosaamiset ja avainteknologiat

Strategiaproessin ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan yrityksen ydinosaamisalueiden ja avainteknologioiden nykytilaa. Ydinosaamiset ja avaintek-

nologiat ovat joko yrityksen sisäisiä, tai yrityksen johtamassa verkostossa olemassa olevia tekijöitä.

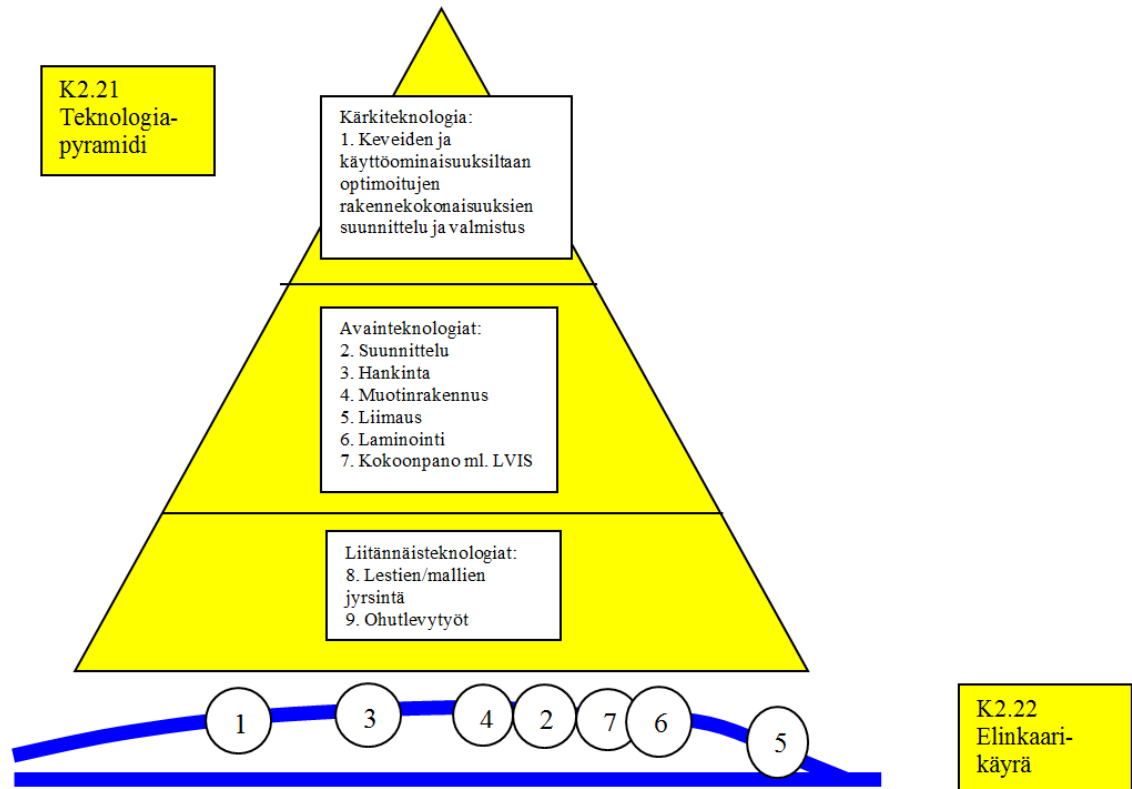
Case-yrityksen ydinosaaminen liittyy komposiittirakenteisiin ja laminointiin, sekä kokoonpanoon. Suunnitteluosaaminen, josta yritys on lähtenyt liikkeelle, nähdään edelleen ydinosaamisena. Vertaamalla yrityksen avainhenkilöiden arvioita tavoitetilasta ja yrityksen nykytilasta, on tunnistettu ne osa-alueet, joissa kehitystyötä on tehtävä.

YDINOSAAMISET JA/TAI AVAINTEKNOLOGIAT	NYKYTASO (4..10)	TAVOITETASO (4..10)	ERO
Rakennesuunnittelu	8	9	1
3D-mallinnus	8	9	1
Lujuuslaskenta	6	9	3
LVIS-suunnittelu	5	9	4
Hankinta	7	9	2
Laminointi	8	9	1
Komposiittirakenteiden liima- us	7½	9½	2
Kokoonpano	8½	9½	1

Kuvio 4. Ydinosaamiset, nykytila [22, s. 2]

4.4 Teknologia-pyramidi ja elinkaari

Teknologia-pyramidissa on esitetty case-yrityksen nykytilan kärki- ja avainteknologiat, sekä liitännäisteknologiat. Kärki- ja avainteknologiat on sijoitettu kuviossa yrityksen oman näkemyksen mukaiselle elinkaarikäyrälle (nykytila).



Kuvio 5. Teknologia-pyramidi ja elinkaari, nykytila [22, s 3]

4.5 Business-portfolio ja strategiset liiketoiminta-alueet (SBU)

Yritys toimii kolmella strategisella liiketoiminta-alueella jotka ovat 1) matkustaja-alusten ja offshore-lauttojen rakentaminen 2) raideliikenteen kaluston valmistus ja 3) muiden teknologia-, rakennus- ja energiateollisuuden komponenttien valmistus. Strategiset liiketoiminta-alueet (SBU), niiden kohdemarkkinat ja asiakas-tarpeet (ongelmat) on kuvattu kuviossa 6.

Strategiset liiketoiminta-alueet	Mitä asiakasryhmää (markkinoita) palvelee?	Mitä ongelmia ratkaisee ja miten?
1. Transportation	Raideliikenteen matkustajavaunujen valmistajat Suomessa, Pohjois-Euroopassa ja Venäjällä.	Keveys, jäykkyys, paloturvallisuus, vesitiiveys, puhtaanapito, kestävyys
2. Marine ja Offshore	Telakat, hyttien valmistajat ja varustamot Suomessa ja Pohjois-Euroopassa.	Keveys, jäykkyys, paloturvallisuus, vesitiiveys, puhtaanapito, kestävyys
3. Industry	Teollisuusyritykset ja rakennuttajat Suomessa	Keveys, jäykkyys, vesitiiveys materiaalin minimointi
3.1. Building	Rakennusliikkeet, hotellien yms. rakennuttajat, ”Brändirakentajat”, Projektinjohto	Keveys, vesitiiveys, puhtaanapito, kestävyys
3.2. Wind	Tuulivoimalavalmistajat	Keveys, kestävyys

Kuvio 6. Strategiset liiketoiminta-alueet, nykytila [22, s. 2]

Case-yritys on tunnistanut toiminnassaan kolme strategista liiketoiminta-aluetta jotka ovat 1) Transportation, 2) Marine ja Offshore ja 3) Industry, jonka alle katsotaan kuuluvaksi muut kuin alueiden 1-2 asiakkuudet. Kuviossa 6. on tunnistettu asiakaskohderyhmiä ko. toimialalla sekä asiakkaiden oletettuja tarpeita.

Strategisten liiketoiminta-alueiden arviointi ja eroavaisuuksien tunnistaminen kuvion 6 sisältämällä tiedoilla on vaikeaa, koska eroavaisuuksia oletetuissa asiakkaiden ongelmassa on esitetty vain vähän. Lisäksi asiakkaiden oletettujen ongelmien ratkaisut on esitetty lähes yksinomaan teknisten ominaisuuksien perusteella. On oletettavaa, että todellisuudessa eri liiketoiminta-alueiden asiakkaiden kohderyhmät ja tarpeet poikkeavat enemmän toisistaan kuin kuviossa 6 esitetään, ja että asiakkaiden ongelmien ratkaisemisen kannalta on pystyttävä tunnistamaan tuotteiden ja palveluiden teknisiä ja toiminnallisia seikkoja, nk. asiakashyötyjä.

4.6 Taloudellinen tila

Case-yrityksen taloudellinen tilanne vuoden tilikauden 2012 lopun tietojen perusteella on kokonaisuutena hyvä. Tämä tilanne antaa hyvät edellytykset yrityksen toiminnan kehittämiseksi ja kilpailustrategian uudistamiselle.

Tilikausi (Fiscal year)	1.7.2008 - 30.6.2009	1.7.2009 - 30.6.2010	1.7.2010 - 30.6.2011	1.7.2011 - 30.6.2012
Liikevaihto (Turnover)	9 196 281	7 656 839	8 501 187	9 548 057
Quick ratio	1,4	1,4	1,3	1,2
Current ratio	1,7	1,9	1,9	1,8
Oma pääoma (Shareholder equity)	860 516	1 466 304	1 696 272	1 694 662
Omavaraisuusaste - % (Solvency - %)	26,5	37,6	46,9	54,3
Rahoituskulujen hoitokate (Interest charges coverage)	15,9	13,5	17,2	14,3
Nettotulos % (Net profit margin)	9,0	7,9	5,2	0,8
Kokonaispääoman tuotto-% (Return on assets, Profitability total equity)	21,4	16,0	11,7	2,8

Taulukko 1. Liikevaihto ja tunnusluvut.

4.7 Kilpailijat

Kilpailija-analyysissä lähtökohtana on segmentointi tuoteportfolion perusteella. Kilpailija-analyysin kohteena olevilla yrityksillä on case-yrityksen tuotteita vastaavia tuotteita ja ne toimivat osittain tai kokonaan samoilla markkinasegmenteillä. Kilpailijat on kartoitettu ja valittu analyysin kohteeksi yrityksen johdon ja avainhenkilöiden tiedon ja kokemuksen perusteella.

Kilpailijoiden arviointi on tehty benchmarking-menetelmää soveltaen. Analyysissä kilpailijat on ryhmitelty case-yrityksen strategisten liiketoiminta-alueiden mu-

kaisesti. Kilpailija-analyysin tiedot on esitetty kehittämistyön ei-julkisessa liitteessä 1.

4.7.1 Transportation

Transportation liiketoiminnan kilpailijoita ovat junien wc -hyttimoduulien valmistajat ulkomailla, junien wc-järjestelmien valmistajat ulkomailla sekä junien ja raitiovaunujen sisustusosien valmistajat kotimaassa. Ryhmässä on yhteensä 20 yritystä.

Analyysin tuloksena case-yrityksen ydinkilpailijoiksi tunnistettiin kolme yritystä (yritykset 1.1, 1.4 ja 1.10) ja mahdollisiksi ja/tai marginaalisiksi kilpailijoiksi 14 yritystä. Kolmea kilpailijakartoituksessa tunnistettua yritystä voidaan pitää ensisijaisesti mahdollisina kumppaneina (yritykset 1.5, 1.6 ja 1.7) vaikka samanaikaisesti niiden toiminta on osittain kilpailevaa toimintaa case-yritykseen nähden.

4.7.2 Muut liiketoiminta-alueet

Marine ja Offshore-liiketoiminnan kilpailijoita ovat parvekkeiden valmistajat, märkätilojen lattioiden valmistajat sekä moduulikyöpyhuoneiden valmistajat. Ryhmässä on 16 yritystä. Näistä ydinkilpailijoiksi laivojen parvekkeiden osalta on tunnistettu kolme yritystä (yritykset 1.23, 1.24 ja 1.25). Näistä yhdellä yrityksellä (1.23) on myös kilpailevaa toimintaa raideliikenteen kalustoliiketoiminnassa. Offshore-liiketoiminnassa on tunnistettu viisi yritystä. Näiden joukosta ei ole tunnistettu ydinkilpailijoita, koska kilpailevien yritysten toiminnan ja tuotekonseptien laajuus eroavat case-yrityksestä. Vaikka näitä yrityksiä voidaan pitää potentiaalisina asiakkaina tai kumppaneina, on huomioitavaa että niillä on samanaikaisesti kilpailevaa toimintaa case-yritykseen nähden.

Teollisuusliiketoiminnassa kilpailijoita ovat suomalaiset komposiittiosien valmistajat. Ryhmässä on kolme yritystä. Näistä mitään ei ole tunnistettu ydinkilpailijaksi nykyisillä case-yrityksen liiketoiminta-alueilla ja ne ovat marginaalikipaili-

joina. On oletettavaa että kilpailijakartoitusta laajennettaessa teollisuusyritysten osalta Suomen rajojen ulkopuolella, merkittävä joukko kilpailijoita on löydettävissä. Tämän työn rajauksen puitteissa laajennettua kartoitusta ei kuitenkaan pidetä tarkoituksenmukaisena.

Kilpailijoiden arvioimiseksi niiden toiminnasta on kerätty seuraavia tietoja: tuotteet, sertifiointit, talous, asiakkuudet, referenssit sekä kommentit, jotka esitetään ei-julkisessa liitteessä 1.

4.8 Markkinat

Markkinatietoja ja johtopäätöksiä tarkastellaan kehittämistyön raportissa makrotasolla. Niissä esitetyt tiedot perustuvat alan johtavien tutkimuslaitosten tietoihin ja raportteihin. [11; 16; 17]

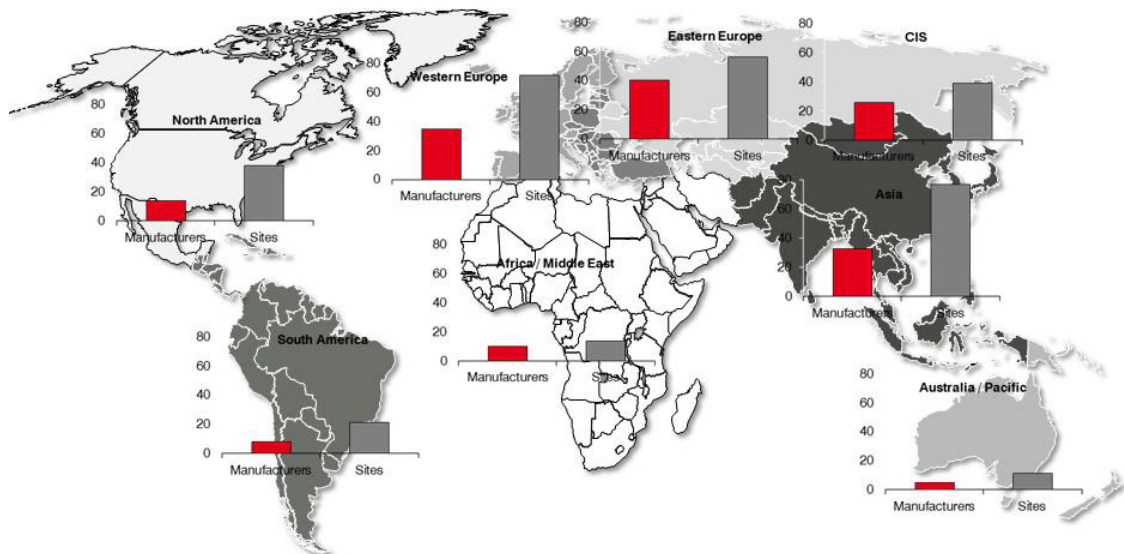
Case-yrityksen tason markkina-analyysi tehdään osana teknologiastrategiaprosessia ja yksityiskohtaisemmat tulokset ja esitetään kehittämistyön liitteessä. Johtopäätökset esitetään kilpailustrategian yhteenvedossa.

4.8.1 Raideliikenteen kaluston markkinat

Raideliikenteen markkinoiden pitkän aikavälin ajureita toimivat megatrendit, jotka luovat sekä taloudellisia että ekologisia perusteita tavaraliikenteen ja matkustajaliikenteen määrän kasvamiseen raideliikenteessä. Myös monien kehittyvien markkinoiden, esimerkiksi Venäjän raideliikenteen infrastruktuurin puutteellisuus tai soveltumattomuus nykyajan vaatimuksiin asettavat valtioille ja yksityisille yrityksille investointipaineita ja luovat suotuisia markkinoita olemassa olevan kaluston uusimisille ja uusille kalustoinvestoinneille. Matkustajaliikenteen kasvu vuosina 2010–2011 on tasaantunut ja maailmanlaajuinen kasvu on noin 6 % vuodessa. Aasian markkina-alue edustaa matkustajaliikenteen määrällä mitattuna 70 % koko maailman raideliikenteessä ja se on myös kasvulla mitattuna ylivoimaisesti suurin. Euroopan matkustajaliikenne edustaa noin viidesosaa markkinoista, mutta sen osalta kasvu vuosina 2011–2012 on ollut heikkoa. Nk. CIS-maiden ja Venäjän osalta sekä määrät että kasvuluvut ovat nousevia. Ve-

näjän raideliikenteen markkinat ovat jo nyt maailman kolmanneksi suurimmat, Kiinan ja USA:n jälkeen. Myös Saksa, Ranska, Englanti, Italia ja Espanja mah-
tuvat maailman raideliikenteen markkinoissa kymmenen suurimman maan jouk-
koon.

Maailman suurimmat raideliikenteen kaluston valmistajat toimivat Aasiassa. Kaksi suurinta valmistajaa ovat kiinalaiset CNR ja CNS. Kiinan markkinoiden lisäksi ne pyrkivät aktiivisesti lisäämään vientiä ja toimintaa Aasian lisäksi muille markkina-alueille. Eurooppalaisista valmistajista kärkikymmenikössä ovat ranskalainen Alstom, saksalainen Siemens, sekä espanjalainen CAF. Myös venäläinen Transmash holding, sijalla 6, on yksi suurista kaluston valmistajista.



Kuvio 7: Valmistajien ja tehtaiden jakauma maailmanlaajuisesti [11]

4.8.2 Venäjän ja CIS maiden raideliikenne

Venäjän (sekä CIS-maiden) raideliikenteen kaluston markkinoilta odotetaan voimakasta kasvua lähivuosina sekä matkustaja- että rahtiliikenteen osalta. Pääsyinä kasvuille nähdään toisaalta vanhentunut kalusto sekä pyrkimykset joukkoliikenteen kehittämiseksi länsimaiden tasolle. Venäjän hallitus on yhteistyössä valtion rautatieyhtiön kanssa toteuttanut vuodesta 2003 uudistamisohjelmaa. Uudistusohjelmassa esitetään strategiset painopisteet vuoteen 2010 ja sen jälkeen. Ohjelman tavoitteena on parantaa Venäjän junaliikenteen tehok-

kuutta ja kannattavuutta, kannustaa investointeihin ja nykyaikaistamiseen sekä luoda tehokas holdingyhtiö.

Venäjän rautatieyhtiön mukaan keskeisenä strategisena tavoitteena on hyödyntää Venäjän maantieteellinen sijainti liittämällä se osaksi Euraasian liikenneverkkoa.

Rautatiekaluston uusimisohjelman alkuperäiset vuosittaiset tavoitteet ovat 1000 uutta matkustajavaunua, 800 sähköjunavaunua sekä 400 metrovaunua. Lisäksi siihen kuuluu noin tuhannen nykyisen vaunun peruskorjaus. Vaikka ohjelmaa ei ole toteutettu suunnitellussa aikataulussa sen toteuttamista vauhdittavat jatkuvasti kasvavat joukkoliikenteen ongelmat Venäjän suurkaupungeissa sekä kansainväliset suuret tapahtumat. Tällaisia suuria tapahtumia ovat Olympialaiset talvella 2014 Sotšissa sekä jalkapallon mm-kisat kesällä 2018 Moskovassa, Pietarissa ja 11:ssa muussa kaupungissa.

Vaikka Venäjän rautatieyhtiö edelleen säilyttää monopoliaseman rautateiden infrastruktuurin osalta, ja on ylivoimaisesti suurin toimija veturiliikenteessä, Venäjän uusi sääntelyjärjestelmä antaa kolmannen osapuolen toimijoille laillisen oikeuden käyttää infrastruktuuria Venäjän rautatieyhtiön ja sen tytäryhtiöiden rinnalla. Kilpailutilanne Venäjän rautateiden tavaraliikenteen markkinoilla on muuttunut merkittävästi uudistuksen alkamisesta vuonna 2001, jonka seurauksena yksityiset toimijat ovat pystyneet kasvamaan Venäjän rautatieliikenteessä. Rautatierakenneuudistusohjelman vaihe III on parhaillaan käynnissä, mutta on mahdollista, että sen sisältö tai aikataulu muuttuvat epävarmoista maailmanlaajuisista talous- ja rahoitusalojen olosuhteista johtuen [19].

Epävarmuuksia Venäjän markkinoilla aiheuttavat politiikassa tapahtuvat epäjatkuuskohdat ja niistä johtuvat investointihankkeiden painopisteiden, laajuuden ja aikataulujen muutokset. Teknisiä haasteita projektien toteuttamiselle ovat Venäjän markkinoille asetetut eurooppalaisia kovemmat toimintaolosuhdevaatimukset (-50° C), pitkät toiminta-aikavaatimukset (etäisyydet) sekä sähkönsyötön suuret jännitevaihtelut. Lisäksi länsimainen (UIC-standardin mukainen) kalusto on sertifioitava Venäjän teollisen standardien (GOST) mukaisesti ja

muutettava 1520 mm raideleveydelle sopivaksi (Eurooppa, 1435mm). Yhtenä matkustajaliikennekaluston uusimista hidastavana tekijänä on pidetty myös käyttäjien haluttomuutta tai kyvyttömyyttä maksaa korkeampia lipun hintoja. Tällä seikalla on myös sisäpoliittinen ulottuvuus, mutta on ilmeistä että joukkoliikenteen suuret puutteet ja niistä johtuvat ongelmat muokkaavat asenteita kaluston uusimisen kannalle.

Useimmat eurooppalaiset rautatiekaluston valmistajat ovat aktiivisesti lähteneet investoimaan Venäjälle ja toteuttamaan yhteisprojekteja venäläisten yritysten kanssa. Näistä merkittävimpiä ovat Siemens, Alstom ja Bombardier. Hiukan pienemmistä toimijoista ainakin Talgolla, Skodalla ja Stadlerilla tiedetään olevan käynnissä toimenpiteitä Venäjän markkinoille etabloitumiseksi. Ulkomaalaisten yritysten kanssa tehtävissä yhteistyöhankkeissa lähtökohtana on, että Venäjällä on tarve ja halu saada länsimaista teknologiaa, investointeja sekä alan osaamista maahan ja tähän houkuttimena ovat merkittävät uudet markkinat. Lähes poikkeuksetta yhteistyöhankkeisiin kuuluvat myös tavoitteet ja vaateet asteittaisesta Venäjällä tapahtuvan valmistuksen lisääntymisestä [20].

4.8.3 Suomen raideliikennekalusto

Suomessa valtaosan VR:lle hankittavasta kalustosta on valmistanut kajaanilainen kiskokaluston valmistaja Transtech. Tällä hetkellä Transtechillä on tiedossa olevia tilauksia noin 150 miljoonan euron arvosta ja Transtechin tilauskanta ulottuu noin viiden vuoden päähän.

Kaksikerros-, ravintola- ja ohjaamovaunujen lisäksi työnalla on moderni matalalattiaraitiovaunu, joka lanseerataan liikenteeseen Helsingissä lähivuosina. Tulevaisuudessa VR:n ennakoidaan poistavan liikenteestä yksikerroksiset siniset vaunut, jotka korvataan nykyaikaisilla kaksikerrosvaunuilla [15].

4.9 Yhteenvetoa raideliikenteen markkinoista

Vallitsevasta markkinoiden (globaalista) kasvusta huolimatta OEM-valmistajien kasvun odotetaan hidastuvan. Kasvun hidastuminen uuden kaluston osalta sekä markkinoiden avautuminen globaalisti johtaa toimialan keskittymiskehitykseen (konsolidoituminen) ja tarkoittaa kustannuskilpailun kiristymistä sekä OEM-yrityksille että niiden komponenttivalmistajille. Myös Kiinassa ilmeinen raideliikenteen kaluston valmistuksen ylikapasiteettitilanne luo kovia paineita kustannuskilpailukyvyille. Alan toimijoilta odotetaan yhtäältä parempaa kustannuskilpailukykyä ja toisaalta ympäristöä ja energiaa säästävien teknologioiden kehittämistä. Alan toimijoiden tulee myös reagoida toimialan sisällä tapahtuviin muutoksiin, joita ovat esimerkiksi painopisteen siirtyminen nk. high speed-junista lähiliikenteen kalustotarpeisiin sekä perinteisen junakaluston modernisointi.

Suomen markkinat ovat case-yrityksen kannalta suhteellisen hyvin ennustettavissa ja markkina-osuus on kehittynyt hyvin. Mahdollista kasvua Suomen markkinoille on saatavissa, mikäli suomalainen kumppani ryhtyy aktiivisesti myymään tulevaisuudessa esimerkiksi kehitteillä olevia matalalattiaraitiovaunuja muihin pohjoismaihin. Case-yrityksen kannalta kasvumahdollisuudet ovat pääosin Venäjän ja CIS-maiden markkinoilla, jossa toimintaa voidaan toteuttaa sekä epäsuorilla että suorilla toimenpiteillä mm. strategisten verkostojen ja joint venture-toiminnan avulla.

4.10 Marine ja Offshore-markkinat

4.10.1 Risteilijätelakat

Maailman risteilijämarkkinoilla operoi kaksi suurta toimijaa sekä lukuisa joukko pienempiä toimijoita, joita tässä yhteydessä on tunnistettu neljä. Suurimmat toimijat liiketoiminnan koon mukaan ovat Carnival Cruises ja Royal Caribbean. Pienempiä toimijoita suuruusjärjestyksessä ovat NCL, MSD sekä Disney.

Risteilykapasiteetti on kasvanut hyttien määrällä mitattuna vuoden 2000 n. 100 000 hytistä vuoteen 2010 ja n. 200 000 hyttipaikkaan lähes lineaarisesti. Samalla aikavälillä alusten bruttotonnilla mitattuna kasvu on ollut hiukan alhaisempaa, joka tarkoittaa sitä että aluksiin, suhteessa niiden bruttotonniluokitukseen, rakennetaan enemmän hyttejä vuoden 2010 tilanteessa kuin vuonna 2000.

Euroopassa risteilijöitä rakennetaan eniten STX Euroopan Suomen ja Ranskan telakoilla, Saksassa Mayer Werftin telakoilla sekä Finncantiersin Italian telakalla. Kaikilla näillä telakoilla tapahtuu myös hyttien valmistus, joko telakan omana työnä, telakan tytäryhtiön toimesta tai alihankkijoiden toimesta. Valtaosa risteilijöihin asennettavista parvekkeista hankitaan alihankkijoilta.

STX Suomen telakalla työnalla ovat kaksi alusta TUI-varustamolle, jotka valmistuvat 2014 ja 2016. Näiden alusten osalta sekä hytti- että parveketoimittajat on valittu ja ne ovat tiedossa. Telakan ko. alusten rakentamisen aikaisen rahoituksen epävarmuustekijöistä johtuen muutoksia pidetään mahdollisina.

STX Ranskan telakalla työnalla on Europa 2 -alus HAL varustamolle. Telakan tilauskirjassa ovat Oasis 3, valmistuminen 2015 sekä optiona sen jälkeen valmistettava Oasis 4. Kyseisten Oasis of The Seas luokan alusten osalta hytti- ja parveketoimittajat valitaan kesän 2013 kuluessa.

MEYER WERFT -telakalla Saksassa ovat työnalla AIDA N.N. sekä Breakaway 1, NCL alukset, jotka valmistuvat vuoden 2013 aikana. Sen jälkeen tilauskirjassa ovat NCL Breakaway 2, valmistuminen 2014 sekä RCI Sunshine 1, valmistuminen 2014 ja Sunshine 2, valmistuminen 2015. Mayerin telakalla on olemassa oleva toimittajaverkosto, joka toteuttaa alusten parveke- ja hyttitoimituksia.

Finncantiersin telakalla Italiassa työnalla ovat Royal Princess ja Le Seleal alukset jotka valmistuvat 2013 aikana. Tilauskirjassa Finncantier telakalla ovat Regal Princess (2014) Costa Diameda (2014) sekä myöhemmin kolme nimeämättömiä alusta P&O Cruises, NCL ja HAL varustamoille. Näiden lisäksi Ranskan ja Italian telakoilla on yksittäisiä aiesopimuksia (Letter of intent) uusista risteilijäaluksista ja olemassa olevien alusten saneerauksista [16].

4.10.2 Yhteenvetoa risteilijä- ja telakkamarkkinoista

Saksan ja Italian telakoiden tilanne tilauskirjojen perusteella arvioituna on hyvä. Ranskan telakan tilanne on kehittymässä positiivisesti uusien tilausten myötä. Sen sijaan Suomen telakan asema risteilijä-alusten rakentamisessa on selvästi heikentynyt. Tilanteen tekee vaikeaksi yhtäältä heikko tilauskirja, ja toisaalta rakenteilla olevien alusten jatkuvat ja toistuvat rahoitusvaikeudet.

Suomen ja Ranskan telakoiden pääomistaja korealainen STX on hakeutunut velkasaneeraukseen ja tämä osaltaan lisää epävarmuutta sen Euroopan telakoiden osalta. Pääomistaja on myös ilmoittanut telakoiden olevan myynnissä. Merkittävimpänä eroavaisuutena, tilauskannan lisäksi, Suomen ja Ranskan telakoiden välillä voidaan pitää omistusrakennetta. Ranskan telakassa merkittävänä omistajana toimii Ranskan valtio ja se on ilmoittanut julkisesti telakoiden olevan sen strateginen kehittämisen painopiste myös tulevaisuudessa.

4.11 Offshore-markkinat

Offshore-toimialalla tarkoitetaan liiketoimintoja, jotka tukevat öljyn tai kaasun etsimistä ja tuotantoa meren pohjasta tai merituulivoiman rakentamista tai tuotantoa [17]. Case-yrityksen kannalta offshore-liiketoiminta pitää sisällään öljyn (kaasun) tuotantoon käytettävien lauttojen asuntomoduulien (living quarters) märkätilojen hyttimoduulien ja niiden komponenttien toimituksia.

Offshore-toimialalla on korkeat laatuvaatimukset. Esimerkiksi Norjan offshore-teollisuudessa vaaditaan NORSOK-standardin noudattamista, mikä edustaa tuotelaadun ja turvallisuuden osalta erittäin korkeaa vaatimustasoa.

Risteilijätelakoiden haasteellisen markkina- ja kilpailutilanteen seurauksena STX:n Euroopan telakat ovat painottaneet strategioissaan offshore-liiketoiminnan kehittämistä. Suomen telakat ovat aloittaneet strategisen painopisteen muutoksen jo muutamia vuosia aiemmin, ja niillä oletetaan olevan suh-

teellisen hyvä asema offshore-liiketoiminnassa. Offshore-liiketoiminnassa toimii myös alalle erikoistuneita yrityksiä (ei risteilijätelakoita) ja niiden osuutta markkinoista pidetään edelleen merkittävänä.

4.12 Offshore-toimiala Suomessa

Offshore-toimialalla toimii Suomessa yli sata yritystä, ja liiketoiminnan merkitys näille yrityksille on kasvussa. Toimialan liikevaihdon odotetaan olevan yli 1,2 miljardia euroa vuonna 2012, josta viennin osuus on yli 80 %. Toimialaa pidetään luonnollisena jatkeena Suomen meriteollisuuden toimialalle. Alan ennustetaan kasvavan lähivuosina selvästi yleistä talouskehitystä nopeammin, yli kymmenen prosentin vuosivauhdilla.

Myös telakoiden osalta offshore-liiketoiminta on kasvussa. Telakoiden myötä suunnittelijat ja alihankkijat ovat saaneet uusia tilauksia sekä suomalaisten telakoiden että ulkomaisiin offshore-hankkeisiin. Yhteenlaskettu suunnittelutoimistojen ja telakoiden offshore-liiketoiminta oli vuonna 2012 arviolta 350 miljoonaa euroa, joka edustaa yli kolmanneksen osuutta niiden kokonaisliikevaihdosta.

Offshore-teollisuutta palveleva meriteknologia muodostaa yhteensä yli 600 miljoonan euron liiketoiminnan Suomessa. Suomessa on myös merkittävää materiaali- ja palveluliiketoimintaa offshore-toimialalle. Esimerkiksi valtio-omisteisella Arctia Shippingillä on vahva asema arktisten alueiden laivapalveluissa kaas- ja öljyteollisuudelle.

Yhtenä offshore-teollisuuden suurimmista riskeistä Suomessa pidetään suorien asiakassuhteiden puutetta sekä telakoiden ulkomaalaisomistusta. Uhkatekijänä pidetään myös tuotannon siirtymistä Aasiaan. Erityisesti Etelä-Koreassa ja Singaporessa on toimialalla kilpailevia keskittymiä. Joillakin merkittäville markkina-alueilla, kuten Brasiliassa ja Venäjällä, koetaan protektionismin vaikeuttavan pääsyä markkinoille.

Suomalaisten yritysten vahvuuksiksi koetaan korkea laatu, luotettavuus, toiminnan joustavuus sekä aikataulujen pitäminen. Suomalaisilla yrityksillä onkin vahva asema joillakin erityisalueilla [17].

4.13 SWOT-analyysi

Kehittämistyön osana ja työn tekijän ohjauksella yrityksen toimiva johto on toteuttanut case-yrityksen SWOT-analyysin seuraavasti: Vaiheessa 1. myyntiryhmä (4hnk) on tehnyt ennakkotehtävänä analyysin yksilö- tai parityöskentelynä. Vaiheessa 2. case-yrityksen johtoryhmä on toteuttanut ryhmätyöskentelyn, jonka tuloksena on koostettu analyysit koko yrityksestä sekä Transportation- ja Marine- and Offshore-liiketoiminta-alueista.

SWOT-analyysin tulokset sisältävät mittavan määrän yksityiskohtaisia tietoja eri liiketoiminta-alueilta sekä koko yrityksen kannalta. Ne esitetään koko laajuudessaan kehittämistyön ei-julkisessa liitteessä 2. Niiden perusteella tehtäviä johtopäätöksiä ja kehittämistoimenpiteitä esitetään kehittämistyön kilpailustrategian kehittäminen kappaleessa.

4.14 Benchmarking

Kehittämistyön osana ja työn tekijän ohjauksella yrityksen toimiva johto on toteuttanut yrityksen kilpailijoiden benchmarking-analyysin seuraavasti: Vaiheessa 1. kehittämistyön tekijä on koostanut kilpailijatiedot ja tehnyt benchmarking-analyysin yksilötyöskentelynä. Vaiheessa 2. case-yrityksen toimitusjohtaja on arvioinut työntekijän benchmarking-työskentelyn tuloksia, jonka perusteella kehittämistyön tekijä on täydentänyt ja koostanut analyysit sekä Transportation ja Marine and Offshore liiketoiminta-alueiden kilpailijoista

Tarkemmat tiedot analyyseistä esitetään kehittämistyön ei-julkisessa liitteessä 2. Analyysin perusteella tehtäviä johtopäätöksiä ja kehittämistoimenpiteitä esitetään kilpailustrategian kehittämissuunnitelma kappaleessa.

4.15 PEST-analyysi

PEST-analyysin avulla tarkastellaan makrotason muutostekijöitä, jotka tulisi huomioida yrityksen toimintojen suunnittelussa. Tarkastelunäkökulma on valtakunnallinen ja kansainvälinen. Poliittisena tekijänä joudutaan huomioimaan mm. EU:n lainsäädäntö ja uusien maiden kustannustaso. Junateollisuuden asema koko Euroopassa on rakennemuutoksessa ja teollisuuden kehittyminen ja säilyminen Suomessa epävarmaa.

Yrityksen johtoryhmä on toteuttanut PEST-analyysin osana tämän hetkisen teknologiapainotteisen liiketoimintasuunnitelman laadintaprosessia. Kehittämistyön tekijä on perehtynyt tehtyyn analyysiin ja laajentanut sitä kattamaan myös ekologiset tekijät-tarkastelunäkökulman. Analyysin vaikutukset yrityksen kilpailustrategian uudistamiseen esitetään kilpailustrategian kehittämissuunnitelma-kappaleessa.

PEST-analyysi	Makrotason muutostekijä, trendi ja vaikutus
Poliittiset (ml laki) tekijät	EU:n lainsäädäntö (juna-, laiva -ja rakennusdirektiivit) Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset Terrorismi => mm. risteilijöiden markkinat
Ekonomiset tekijät	Raaka-aineiden kysyntä (metalli/Kiina) => vaihtelee Valuuttakurssit Energiainvestointien muutokset vrt. Offshore ja uudistuva energia Halvan työvoiman maat Juna- ja laivateollisuuden asema Suomessa ja Euroopassa
Sosiaali- ja kulttuuriset tekijät	Alan kiinnostavuus => ammattitaitoisen työvoiman saatavuus Paikkakunnan kiinnostavuus Vapaa-aika => matkustus yms.
Teknologiset tekijät	Palomääräykset Uudet konetekniikat, automaatio Uudet materiaaliratkaisut Patentit

Kuva 6. PEST-analyysi, nykytila [22, s. 9]

5 Kilpailustrategian nykytila

Kilpailustrategian nykytilalla tarkoitetaan tässä yhteydessä case-yrityksen teknologiapainotteisen liiketoimintasuunnitelman mukaisesti saavutettua liiketoiminnan nykyhetken tilaa. Nykytilan perusteella tehtävät johtopäätöksen esitetään kehittämistyössä kilpailustrategian kehittämissuunnitelmaluvussa.

Case-yrityksen kilpailustrategiassa on kuvattu alan kilpailutekijöitä asiakkaan näkökulmasta, joita on verrattu case-yrityksen tasoa pääkilpailijaan. Asiakkaan näkökulmasta toimittajan valintaan ratkaisevina tekijöitä on pidetty oston helpoutta, oikeaa hintaa sekä toimittajan luotettavuutta ja referenssejä. Kilpailustrategiaa laadittaessa on annettu kouluarvosana yrityksen omalle suoritustasolle, kilpailijalle sekä esitetty (+/-) eroavaisuus niiden välillä. Lisäksi on käsitelty erikseen vastaavat arvosanat ja eroavaisuudet sekä uusien että nykyisten asiakkaiden näkökulmasta.

Kilpailustrategiassa merkittävimiksi kehitystarpeiksi on arvioitu sekä olemassa olevien että uusien asiakkaiden kannalta hintaa (kustannuskilpailukykyä). Tämän lisäksi uuden asiakkaan osalta oston helppous ja toimittajan luotettavuus ovat nousseet kehityskohteiksi.

Kilpailutekijöiden arvioinnin ohella kilpailustrategia pitää sisällään perusedellytyksiä sekä kilpailukyky- ja kilpailutekijöitä seuraavasti:

1. Perusedellytyksiä ovat taloudelliset ja henkilöstöresurssit, tilat ja laitteet, osaaminen, laatujärjestelmät sekä tavoitettavuus.
2. Kilpailukykytekijöitä, joilla tavoitellaan samaa tasoa kilpailijoiden kanssa, ovat toimintajärjestelmät, hitsaus- ja liimaus-sertifikaatit, kommunikaatiokyky, tehokas tuotanto, hyvä hankinta sekä osaava suunnittelu.
3. Kilpailutekijöiksi eli todelliseksi ylivoimatekijöiksi, jotka erottelevat case-yrityksen kilpailijoista on tunnistettu seuraavia: yksi ylivoimainen teknologia, uusien ratkaisujen esittäminen asiakkaalle, design, rakenneoptimointi sekä projektinhoito.

Keskeiset toimenpiteet kilpailukyvyyn parantamiseksi ovat hitsaus- ja liimaussertifiointi, toiminnan kyvykkyyden ylläpito ja kehittäminen IRIS-vaatimusten ja suositusten pohjalta, esimerkillinen projektinhoito nykyisten ja etenkin uusien asiakkaiden projekteissa, toimintajärjestelmien ylläpito ja uudistaminen, suunnittelu- ja lujuuslaskentakvykykkyyden parantaminen, designilla ja materiaali-innovaatioilla erottuminen kilpailijoista, tuotannon tehokkuuden parantaminen ja jatkuvan parantamisen menetelmien käyttö sekä parempi tarjoustyöskentely ja onnistumisprosentti tarjouksissa.

6 Kilpailustrategian kehittämissuunnitelma

Kilpailustrategian kehittämissuunnitelmassa kuvataan case-yrityksen teknologia-painotteisen liike-toimintasuunnitelman mukaisesti saavutetun liiketoiminnan nykyhetken tilan kehittämistarpeita eri osa-alueilla.

Kilpailustrategian uudistamisen kannalta keskeisiä tietoja ovat case-yrityksen toimintaympäristössä jo tapahtuneet ja odotettavissa olevat muutokset, joiden arvioimiseksi on kerätty ja analysoitu makrotasolla markkinatietoja sekä kohdennetusti kilpailijatietoja benchmarking-menetelmällä. Poliittisia, ekologisia, sosiaalisia, teknologisia sekä ympäristöön liittyviä makrotason muutostekijöitä on arvioitu PESTE-analyysin avulla. Osaamisen ja teknologian arviointia on tehty SWOT-analyyseillä, joiden avulla on tunnistettu myös verkostoitumiseen, ydinosaamisiin sekä kilpailukyky- ja kilpailuetutekijöihin liittyviä kehittämisen tarpeita.

6.1 Toimintaympäristö muutokset

6.1.1 Kilpailijat

Transportation-liiketoiminta-alueen kilpailijakartoituksessa huomionarvoista on, että alalla on syntynyt ja edelleen syntymässä strategisia verkostoja. Vakuumi- ja tankkijärjestelmiin keskittyneitä yrityksiä on palaamassa hyttimoduulien valmistajiksi perusteilla olevien verkostojen avulla. Näissä tapauksissa hyttimoduulien valmistusta pyritään toteuttamaan halvan kustannustason maissa kuten Kiinassa tai Puolassa. Kyseiset yritykset pyrkivät toimimaan verkostoissa veturiyrittäjinä, laajentamaan tuotetarjoomaa sekä asemoitumaan järjestelmätoimittajan rooliin suhteessa asiakkaisiin ja hallitsemaan asiakkuuksia. Menestyviä kilpailijoita on tunnistettavissa sekä hyttimoduulien valmistajien että vakuumlaitteisiin erikoistuneiden yritysten joukosta. Yhteisenä tekijänä taloudelliselle menestykselle on havaittavissa verkostoitumisen lisäksi suhteellisen laajalle levinnyt kansainvälinen toiminta sekä ko. yritysten hallussa oleva tuoteperhe, joka on vahvasti kytköksissä pääasiakkaisiin. Lähes kaikki ydinkilpailijat toimivat myös vahvasti Saksan markkinoilla.

Keskeinen havainto kilpailija-analyysissä on myös se, että kahta poikkeusta lukuun ottamatta analysoidut yritykset edustavat samaa yrityskokoa luokassa 10–15 M€/v, samoin kuin case-yrityskin. Kilpailevien yritysten strategioissa tunnistettavissa segmentoinnin ohella joitakin yrityksiä, joiden toiminta perustuu kustannusjohtajuuteen valitussa segmentissä. Menestyvät hyttimoduulien valmistajat kuitenkin pääsääntöisesti noudattavat strategiaa, jossa pääasiakkaan tarpeeseen kehitetään (erilaistetaan) tuotetarjooma, toimitaan järjestelmätoimittajan roolissa, ja pyritään aikaansaamaan mahdollisimman suuri lisäarvo asiakkaalle.

Marine-liiketoiminta-alueen ydinkilpailijoihin verrattuna case-yritys edustaa pientä yrityskokoa. Suomalaisen kilpailijan liikevaihto on samaa kokoluokkaa kuin case-yrityksellä ja taloudellinen menestys heikkoa. Muut kilpailijat ovat luokassa 30M€/v. Kilpailijoista parhaiten menestyy saksalainen yritys. Sekä saksalaisella että italialaisella kilpailijalla on myös tarjontaa vastaavissa tuotteissa muille kuin

Marine-toimialalle, jonka osuutta liikevaihdosta ei kuitenkaan voida saatavilla olevilla tiedoilla erikseen arvioida. Kilpailijakartoituksessa tunnistetuilla Marine kilpailijoilla ei ole tiettävästi offshore-liiketoimintaa. Näistä yhdellä yrityksellä on kilpailevaa toimintaa raideliikenteen kalusto-liiketoiminnassa.

Offshore-liiketoiminnan osalta viiden kilpailijayrityksen joukossa ei ole havaittavissa selkeästi ydinkilpailijoita. Yritysten koko liikevaihdolla mitattuna vaihtelee 2–30 M€/v välillä. Tunnistettujen yritysten toiminnan ja tuotekonseptien laajuus eroavat case-yrityksestä. Näitä yrityksiä voidaan pitää potentiaalisina asiakkaina tai kumppaneina. Samalla on kuitenkin huomioitava, että niillä on samanlaisesti kilpailevaa toimintaa case-yritykseen nähden. Huomionarvoista on se, että vain yhden tunnistetun yrityksen taloudellinen tilanne on hyvä. Muiden osalta vaihteluväli on tyydyttävä-heikko.

Case-yrityksen kotimaisia Industry-toimialan suomalaisia kilpailijoita voidaan kuvata suhteellisen pieniksi liikevaihdon ollessa välillä 0,4–2M€/v. Taloudelliselta asemaltaan ne ovat tyydyttävällä tasolla.

6.1.2 Markkinat

Vallitsevasta raideliikenteen kaluston markkinoiden (globaalista) kasvusta huolimatta OEM-valmistajien kasvun odotetaan hidastuvan. Kasvun hidastuminen uuden kaluston osalta sekä markkinoiden avautuminen globaalisti johtaa toimialan keskittymiskehitykseen (konsolidoituminen) ja se tarkoittaa kustannuskilpailun kiristymistä sekä OEM-yrityksille että niiden komponenttivalmistajille. Myös Kiinassa ilmeinen raideliikenteen kaluston valmistuksen ylikapasiteettitilanne luo kovia paineita kustannuskilpailukyvyille. Alan toimijoilta odotetaan yltäältä parempaa kustannuskilpailukykyä ja toisaalta ympäristöä ja energiaa säästävien teknologioiden kehittämistä. Alan toimijoiden tulee myös reagoida toimi-alan sisällä tapahtuviin muutoksiin, joita ovat esimerkiksi painopisteen siirtyminen High Speed -junista lähiliikenteen kalustotarpeisiin sekä perinteisen junakaluston modernisointiin.

Venäjä on edennyt rakenneuudistusohjelman mukaisesti kohti asetettuja tavoitteita. Se tarjoaa houkuttelevan markkinapotentiaalin sekä Venäjän että Euroopan junavalmistajille ja niiden alihankkijoille. Epävarmuuksia Venäjän markkinoilla aiheuttavat kuitenkin politiikassa tapahtuvat epäjatkuvuuskohdat ja niistä johtuvat investointihankkeiden painopisteiden, laajuuden ja aikataulujen muutokset.

Suomen markkinat ovat case-yrityksen kannalta suhteellisen hyvin ennustettavissa ja markkina-osuus on kehittynyt hyvin. Mahdollista kasvua Suomen markkinoille on saatavissa, mikäli suomalainen kumppani ryhtyy aktiivisesti myymään tulevaisuudessa esimerkiksi kehitteillä olevia matalalattiaraitiovaunuja muihin pohjoismaihin.

Case-yrityksen kannalta kasvumahdollisuudet ovat pääosin Venäjän ja CIS-maiden markkinoilla, joissa toimintaa voidaan toteuttaa sekä epäsuorilla että suorilla toimenpiteillä mm. strategisten verkostojen ja nk. joint venturing-toiminnan avulla. Samanaikaisesti kasvumarkkinoille pyrkimisen ohella on tärkeää ylläpitää ja edelleen kehittää Suomen markkinoilla aikaansaattua kumppanuussuhdetta.

Suomen risteilijämarkkinat ovat case-yrityksen kannalta heikolla tasolla ja heikosti ennustettavia. Mahdollista kasvua Suomen markkinoille on saatavissa vain sillä edellytyksellä että Suomen telakka saa uusia tilauksia. Case-yrityksen kannalta risteilijöihin liittyvän liiketoiminnan mahdollisuudet ovat ensisijaisesti Ranskan markkinoilla. Myös Saksan ja Italian telakoita voidaan pitää potentiaalisina uusina kohteina.

Markkinoilla toimimisen perusedellytyksenä on kansainvälisen MED-sertifikaatin mukainen toiminta. Sertifikaatin mukaisen toiminnan tason aikaansaaminen ja ylläpitäminen vaatii jatkuvasti panostuksia, joita case-yrityksen tulee jatkaa.

Case-yrityksen offshore-markkinoiden kannalta olennaisia ovat Norjan öljy- ja kaasukentille lauttoja toimittavat yritykset sekä niiden alihankintaverkostot. Case-yritys on toiminut tiiviissä suhteessa STX:n kanssa Suomessa. Sen lisäksi

toimituksia on toteutettu myös norjalaisen yhteistyökumppanin kautta ko. kohteisiin. Yrityksellä on käytettävissä asiakkailta saatua tietoa toimialalta sekä erilaisia toimialan sisäisiä tietokantoja ja raportteja, joiden perusteella keskeiset toimijat ovat tiedossa. Näiden tietojen perusteella kyseistä liiketoiminta-aluetta voidaan pitää potentiaalisena case-yrityksen kasvun mahdollistajana. Yrityksen harjoittaman offshore-liiketoiminnan lisäksi mahdollisuuksia tulevaisuudessa luovat myös uudet, esim. tuulienergian offshore-sovellutukset. Merelle rakennettavien tuulivoimapuistojen osuuden, suhteessa perinteiseen maalle rakennettavaan tuulivoimaan, odotetaan kasvavan merkittävästi tulevaisuudessa.

6.2 Osaaminen ja teknologiat

Case-yrityksen teknologiapainotteisen liiketoimintasuunnitelman mukaan sen kärkeknologia oli vuosina 2006–2010 palosuojusten komposiittien valmistaminen. Vuosien 2010–2012 aikana liiketoimintasuunnitelman päivityksessä kärkeknologiaksi määritettiin keveiden ja käyttöominaisuuksiltaan optimoitujen rakennekokonaisuuksien suunnittelu ja valmistus. Samassa yhteydessä kokoonpano, suunnittelu- ja hankintaosaaminen nostettiin avainteknologioiden listalle. Vuosien 2006–2011 suunnitelmista havaitaan, että liimaus- ja laminointi ja muotinrakennus ovat pysyneet avainteknologioina, ja että suunnittelu- ja hankintaosaamisen merkitys on korostunut ajan kuluessa. Näitä paikkansa pitäneitä teknologioita voidaan pitää selkeästi markkinavetoisina ja asiakastarvelähtöisinä teknologioina [8, s.14].

Yrityksen kuvaamaa kärkeknologiaa voidaan pitää osittain teknologialähtöisenä, sillä keveys ja käyttöominaisuuksien optimointi ovat tuoteominaisuuksia, joiden uskotaan luovan kysyntää ja joita on asiakastarpeen näkökulmasta vaikea hahmottaa. Tuotteiden paino (keveys) ja ominaisuuksien optimointi eivät ole tällä hetkellä tai tulevaisuudessa kilpailuetekijöitä aikaansaavia nk. keihäänkärkiä, vaan pikemminkin niitä tulee pitää osatekijöinä kilpailukyvyllä, sekä laminointi- ja liimausavainteknologioiden aikaansaamina tekijöinä. Tuotteiden paino- ja käyttöominaisuuksien vaatimukset tulee pystyä täyttämään ollakseen markkinoilla. Paino- ja käyttöominaisuusvaatimukset tulevat case-yritykselle markkinoilta annettuina tekijöinä toimialan standardien ja asiakkaiden spesifi-

kaatioiden muodossa. Näiden vaatimusten ”ylittämisellä” aikaansaataavasta kilpailuedusta ei ole olemassa näyttöä. Toteuttamalla vaatimukset nykyistä ja kilpailijoita alhaisemmilla kustannuksilla voidaan luoda kustannuskilpailukykyä, joka konkretisoituu tuotteiden kilpailukykyisenä hinnoitteluna markkinoilla. Tämän kilpailukykyyn tai -edun aikaansaamiseksi merkittäviä osaamisia ja teknologioita ovat suunnittelu ja hankinta sekä laminointi, liimaus ja kokoonpano.

Case-yrityksen ydinosaamisia ja niiden yhdistelmiä voidaan tässä tarkastelussa rinnastaa teknologioihin. Kilpailustrategian näkökulmasta teknologioilla ja osaamisilla luodaan kilpailukyky- ja kilpailuetekijöitä yrityksen menestymiseksi. Markkinavetoisilla teknologioilla on paremmat onnistumisen edellytykset verrattuna teknologialähtöisiin ratkaisuihin, ja usein ne kehitetäänkin yhdessä asiakkaiden (luottoasiakas, friendly user) kanssa. Näin on tapahtunut myös case-yrityksen tapauksessa, jonka keskeiset asiakkuudet ovat alkaneet ja merkittävät tuotteet on kehitetty jo 1990-luvulla. Näissä asiakassuhteissa kehittyneiden osaamisten ja tuotteiden avulla case-yritys menestyy tällä hetkellä hyvin (taloudelliset mittarit, standardit, asiakkuudet ja referenssit) verrattuna markkinoilla toimiviin ydinkilpailijoihin.

6.3 Verkostoituminen

SWOT-analyysissä case-yrityksen kehityskohteeksi on tunnistettu suunnitteluosaamisen laaja-alaisuus sekä yhteistoiminta myynnin ja hankinnan kanssa. Myös resurssien kohdentaminen (fokusoiminen) on koettu puutteelliseksi.

Tämän kehittämistyön ratkaisuvaihtoehtona näihin esitetään verkostoitumista. Case-yrityksen on perusteltua pyrkiä toimimaan strategisessa verkostossa suunnittelua ja hankintaa harjoittavien yritysten kanssa. Tässä ratkaisumallissa on keskeistä tunnistaa case-yrityksen omat strategiset suunnittelun ja hankinnan ydinosaamisalueet ja täydentää niitä vakiotoimittajasuhteilla ja kumppanuuksilla. Case-yrityksen keskeinen rooli verkoston rakentamisessa ja johtamisessa on tarkoituksenmukaista kilpailustrategian kehittämisen kannalta, ja verkostotoiminnan kehittämistä pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti onkin pidettävä case-yrityksen keskeisenä painopisteenä.

6.4 Ydinosaamisen asiakaslähtöisyys

Ydinosaamisten ja teknologioiden paikkansapitävyyttä ja uudistamistarvetta voidaan arvioida vertaamalla case-yrityksen teknologia ja osaamispainotuksia toimialalla vallitseviin muutoksiin, kilpailijoihin sekä yrityksen asemaan tuotemarkkina matriisissa. (Kuvio 1.) Tässä kehittämistyössä saatujen tietojen perusteella on perusteltua pyrkiä keskittymään sellaiseen kärki- ja avainteknologioiden konseptiin, jolla voidaan aikaansaada jatkossa ylivertainen kilpailuetu suhteessa markkinavoimiin. Tällainen kilpailuetu muodostunee parhaiten case-yrityksen suunnitteluosaamisesta, liimaus- ja laminointimenetelmäosaamisesta sekä valittujen strategisten liiketoiminta-alueiden asiakas- ja viranomaisvaatimusten syvällisestä tuntemuksesta.

Teknologioita arvioitaessa tulee pyrkiä tunnistamaan nykyistä selkeämmin markkinavetoiset ja teknologialähtöiset ratkaisut. Asiakaslähtöisyyden näkökulman kannalta myös projektien ammattimainen hallinta ja sen edelleen kehittäminen tulee nostaa suureen merkitykseen case-yrityksen kilpailustrategiaa uudistettaessa.

6.5 Strategiset liiketoiminta-alueet

Case-yrityksen nykyisen liiketoimintasuunnitelman mukaan strategiset liiketoiminta-alueet ovat Marine (ml. Offshore), Transportation ja Industry. Niiden liikevaihto-osuudet (myynnin volyymi) neljän viimeisen tilikaudella ovat olleet Marine (ml. Offshore), yli 40 %, Transportation yli 45 % ja Industry, alle 15 % [23]. Eri liiketoiminta-alueiden kasvulle tai heikkenemiselle ei ole havaittavissa selvää trendiä, lukuun ottamatta Industry-liiketoiminnan alle luettavia Building-osuutta, jonka osalta on havaittavissa surkastumista.

Case-yritykselle voidaan esittää yritykselle pohdittavaksi seuraavia kysymyksiä: Mitä ovat markkinoiden volyymin (ja kannattavuuden) kehityssuunnusteiden perusteella yritykset strategiset liiketoiminta-alueet tulevaisuudessa, ja kuinka

monta niitä on? Toisaalta on pohdittava asiaa myös kärki-, avain ja liitännäisteknologioiden näkökulmasta, jolloin keskeisiä kysymyksiä ovat: Onko yrityksellä käytettävissä tulevaisuudessa sellainen kärkiteknologia (osaaminen) joka palvelee eri liiketoiminta-alueita, ja mitkä ovat ne yhteiset avainteknologiat, joiden avulla eri liiketoiminta-alueiden menestys luodaan?

Kehittämistyön tekijän näkemyksen mukaan strategisia liiketoiminta-alueita tulisi olla kaksi, ja yrityksen strategiset panostukset tulisi kohdentaa tulevaisuudessa niihin. Koska resurssit ovat lopultakin rajallisia, sekä osaamisen, teknologian kehittämisen että muut panostukset tulisi kohdentaa (fokusoida) hyvin jotta niillä saadaan pysyviä muutoksi aikaiseksi. Mahdollinen kolmas SBU case-yrityksen tulevaisuudessa tulisi liittyä suoraan tai välillisesti kasvavaan offshore-toimialaan eli erilaisiin energian saantiin liittyviin asiakastoimialoihin.

Case-yritys on kehittänyt kuluneen kymmenen vuoden aikana onnistuneesti uusia tuotteita olemassa olevien teknologioiden avulla uusiin segmentteihin (Marine vs. Offshore) nk. monipuolistamisen strategian (kuvio 1.) periaatteiden mukaisesti. Marine- ja Offshore-toimintaympäristöissä vallitsevat kuitenkin tulevaisuudessa erilaiset kilpailuvoimat, joten Offshore-liiketoiminnan kehittämistarpeiden ja mahdollisuuksien arviointi erillään Marine-liiketoiminnasta on perusteltua. Marine-liiketoimintaa on pidetty Transportationin rinnalla tähän saakka case-yrityksen johtavana liiketoiminta-alueena, mutta markkinoiden muutostrendien perusteella tämä asema voisi kuulua myös Offshore-liiketoiminnalle. Marine-liiketoiminnassa vallitseva koventunut hintakilpailu, pyrkimykset suuriin volyymeihin ja markkinaosuuteen, nk. skaalaedut, muodostavat sellaisia kilpailuvoimia, joihin case-yrityksen liiketoiminta nykytilassa ei pysty vastaamaan.

6.6 Perusedellytykset, kilpailukyky- ja kilpailuetutekijät

Perusedellytykset ovat kilpailustrategian kannalta nk. itsestäänselvyksiä joiden tulee olla kunnossa. Case-yrityksen nykyisessä liiketoimintasuunnitelmassa esitettyjä perusedellytyksiä ovat riittävät taloudelliset ja henkilöstöresurssit, tilat ja laitteet, osaaminen, laatujärjestelmät sekä tavoitettavuus. Perusedellytysten täyttymisessä on kuitenkin havaittavissa puutteita. Tällaisia ovat henkilöstö-

resurssien riittämättömyys, tiedon ja osaamisen hallinta, varamies- ja sijaisuusjärjestelyt sekä riippuvuus yksittäisistä henkilöistä. Vastaavasti kilpailustrategian kannalta keskeisiä osaamisalueita, kuten liimaus- ja materiaaliosaamista, sekä toimivia tiloja ja laitteita pidetään yrityksessä vahvuutena. Tällä perusteella case-yrityksen kehittämissuunnitelman tulee sisältää esitettyjen puutteiden tarkemman tunnistamisen sekä toimenpiteet puutteiden poistamiseksi.

Kilpailukykytekijöinä, joilla tavoitellaan samaa tasoa kilpailijoiden kanssa, on esitetty case-yrityksen toimintajärjestelmät, hitsaus- ja liimaus-sertifikaatit, kommunikaatiokyky ja tuotannon tehokkuus, hyvä hankinta sekä osaava suunnittelu. Kehittämistyön tekijän arvion mukaan toimintajärjestelmän, kun sillä tarkoitetaan toiminnanohjausjärjestelmää, tulisi katsoa kuuluvan perusedellytysten joukkoon. Kehittämistyön aikana saatujen tietojen perusteella, ja kilpailustrategian kehittämisen kannalta, tuotannon tehokkuuden, hyvän hankinnan ja osaavan suunnittelun ei voida myöskään katsoa täyttävän täysin niille asetettuja kriteerejä. Erityisesti suunnittelun ja hankinnan kehittäminen vaativat yritykseltä osaamisen ja resurssien määrällistä ja laadullista kasvattamista.

Kilpailuetutekijöiksi jotka erottelevat case-yrityksen kilpailijoista on tunnistettu seuraavia; yksi ylivoimainen teknologia, uusien ratkaisujen esittäminen asiakkaalle, design, rakenne-optimointi sekä projektinhoito. Yrityksen sisäisen arvioinnin perusteella näitä voidaan perustellusti pitää jatkossakin kilpailuetutekijöitä. Kilpailustrategiaa uudistettaessa ja kilpailuetuja arvioitaessa painopistettä tulee kuitenkin siirtää nykyistä enemmän asiakasnäkökulmaan eli kilpailuetutekijöiden tulisi olla yhä selvemmin markkinoiden ja asiakkaiden määrittämiä ja tunnistamia ominaisuuksia case-yrityksessä. Kilpailuetutekijöiden arvioimiseksi ja terävöittämiseksi case-yrityksen olisi tarpeellista tehdä asiakastytyväisyys-tutkimus valikoidulle kohderyhmälle eri SBU:issa, jolla voidaan täydentää jo aiemmissa asiakaspalautteissa saatuja tietoja.

7 Yhteenvetoa ja arviointia

7.1 Johtopäätökset

Kehittämistyö pyrki antamaan vastauksia kysymykseen siitä, miten kilpailustrategiaa tulee uudistaa kilpailu-olosuhteiden muuttuessa, sekä antamaan tietopohjaa ja suunnitelmaa kilpailustrategian uudistamiselle.

Kehittämistyön perusteella voidaan todeta että avainteknologioiden (ml. osaamiset) valinta ja määrittely ovat keskeisiä seikkoja yrityksen liiketoiminnan ja kilpailukyvyn kehittämiseksi. Onnistuessaan teknologia(t) luovat yrityksen eri toimintoja yhdistävän nk. perustuksen, jonka varaan liiketoiminnankehittäminen rakentuu.

Yrityksen kehittymisen kannalta olennaista on onnistuminen avainteknologioiden valinnassa. Onnistuminen edellyttää niiden määrittelyn lisäksi niiden strategisen painoarvon ja merkityksen tunnistamista ja arviointia suhteessa nykyiseen ja odotettavissa olevaan tulevaisuuden toimintaympäristön vaatimuksiin. Avainteknologioita määritettäessä on huomioitava sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Case-yritys on onnistunut avainteknologiavalinnoissaan ja panostuksissaan tähän saakka kohtuullisen hyvin. Tulevaisuudessa ulkoisten tekijöiden, esimerkiksi kilpailijoiden ja markkinoiden, vaikutusta ja merkitystä teknologiavalinnoissa tulisi kuitenkin lisätä. Keskeistä on myös, että yrityksessä vallitsee tahtotila ja edellytykset liiketoiminnan pitkäjänteiseen ja päämäärätietoiseen kehittämiseen avainteknologioiden muodostamalle perustalle. Myös perusedellytysten täyttyminen on välttämätöntä, ja niistä ei voida tinkiä ilman, että sillä olisi negatiivisia seuraamuksia kilpailustrategien kehittämiseksi.

Teknologiavalinnoissa tulee varoa liiallista teknologia-orientoituneisuutta. Sen sijaan ulkoisia signaaleja ja markkinoiden muuttuvia vaatimuksia tulee pyrkiä seuraamaan aktiivisesti. Case-yrityksen kehitys osoittaa, että markkinavetoisilla teknologioilla on paremmat onnistumisen edellytykset, ja niiden kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa on omiaan luomaan kannattavaa liiketoimintaa.

Myös verkostojen aikaansaamat mahdollisuudet kilpailustrategian kehittämises-
sä tulee ottaa huomioon. Case-yrityksen osalta onkin keskeistä tunnistaa sen
omat suunnittelun ja hankinnan ydinosaamisalueet, ja pyrkiä aktiivisesti raken-
tamaan ja johtamaan verkostoa joka vahvistaa yrityksen kilpailuvoimaa.

Kehittämistyön tekijän näkemyksen mukaan strategisia liiketoiminta-alueita
(SBU) tulisi olla kaksi, nykyisen kolmen sijasta. Suurimmat panostukset tulisi
kohdentaa tulevaisuudessa raideliikenteen kalusto- sekä offshore-
liiketoimintoihin. Näillä aloilla yrityksen tarjooma ja resurssit kohtaavat parhaiten
markkinoiden kilpailuvoimat. Tulevaisuudessa mahdollinen kolmas SBU tulisi
liittyä suoraan tai välillisesti kasvavaan offshore-toimialaan eli erilaisiin energian
saantiin liittyviin asiakastoimialoihin. Tätä kahteen strategiseen liiketoiminta-
alueeseen keskittymistä voidaan perustella useilla kehittämistyön aikana teh-
dyillä havainnoilla. Näiden alojen markkinat ovat kehittymässä suotuisasti ja
case-yritys pystyy menestymään näillä aloilla ilman suuria uudistumisponnistus-
luita.

Mahdollisen kolmannen tulevaisuuden SBU:in osalta perusedellytykset ovat jo
olennaisilta osiltaan olemassa edellyttäen, että case-yrityksen perusedellytysten
täytymisessä havaitut puutteet korjataan. Havaittuja puutteita, joita ovat henki-
löstöresurssien riittämättömyys, tiedon ja osaamisen hallinta, varamies- ja sijai-
suusjärjestelyt sekä riippuvuus yksittäisistä henkilöistä, pystytään korjaamaan
yrityksessä jo olemassa olevien johtamisen sekä henkilöstöhallinnon keinojen
avulla. Tätä voidaan edesauttaa uudistamalla organisaatorakennetta SBU:ien
mukaisesti, selventämällä valtuuksia ja vastuita myynti-, suunnittelu- ja hankin-
tatoiminnoissa, sekä kiinnittämällä huomioita henkilöstön osaamisen ja motivaat-
tion hallintaan esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. Case-yrityksen keskei-
siä osaamisalueita ovat liimaus-, laminointi- ja materiaaliosaaminen sekä eri
toimialojen asiakasvaatimusten ja standardien vaatimusten tuntemus ja projek-
tinhallintaosaaminen, ja näitä tulee pyrkiä edelleen kehittämään.

Kilpailuetutkijöiden arvioimiseksi ja terävöittämiseksi case-yrityksen on suosi-
teltavaa tehdä asiakastytytvyisyystutkimus valikoidulle kohderyhmälle eri
SBU:eissa. Asiakkailta saatavan palautteen ja tiedon avulla voidaan täydentää

ja lisätä jo aiemmissa asiakaspalautteissa saatuja tietoja ja päätelmiä kilpailustrategian uudistamiseksi.

Strategiaproessin jatkamiseksi yrityksessä voidaan tämän työn perusteella esittää seuraavaa etenemismallia: 1) perusedellytyksissä havaittujen puutteiden eliminointi, 2) tulevaisuuden ydinosaamisen ja avainteknologian määrittely siten, että se palvelee valittuja strategisia liiketoiminta-alueita, 3) avainteknologioiden ja liitäntäisteknologioiden määrittely ja verkostoitumisen osa-alueiden tunnistaminen ja 4) toiminnan ja panostusten nykyistä selkeämpi keskittäminen valituille alueille.

Vaiheiden 1–4 jälkeen on laadittava toimintokohtaiset strategiat tai toimintasuunnitelmat keskeisillä toiminnan osa-alueille, joita ovat myynti (markkinointistrategia), tuotteiden ja tuotannonkehitys (tuotekehitysstrategia), henkilöstöhallinto ja osaamisen kehittäminen (henkilöstöstrategia) sekä talous. Näiden toimintokohtaisten suunnitelmien tärkeimpiä sisältöjä ovat tuotteiden ja palvelukonseptien edelleen kehittäminen asiakkailta saadun ja saatavan palautteen perusteella, tuotannon ja logistiikan ”make or buy”-valinnat, henkilöstön osaamispuutteiden tunnistaminen ja osaamisen kehittäminen sekä verkostotoiminnan toimenpiteet.

7.2 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyössä on pyritty noudattamaan tutkimuksellista kehittämistyön prosessia. Työn aihe-alueen laajuuden ja monipuolisuuden vuoksi työssä on jouduttu tekemään rajauksia siitä, kuinka laaja-alaisesti tai syvällisesti aihe-alueita tutkitaan. Tutkimuksellisen kehittämistavan soveltaminen valitulla aihe-alueella on haastavaa, mutta kokonaisuutena työssä esitetään ja analysoidaan tietoa järjestelmällisemmin kuin vastaavien yritysten strategiaprosesseissa yleensä.

Työn tulosten hyödyntämisen osalta vahvuutena on että kehittämissuunnitelma sisältää konkreettisia aihe- ja toimenpide-ehdotuksia kilpailustrategian kehittämiseksi case-yrityksessä. Myös kehittämissuunnitelman tuottamat uudet ja analysoidut tiedot toimintaympäristöstä sekä muutoksen suunnasta antavat tietope-

rustaa yrityksen kilpailustrategian uudistamiselle. Suhteessa työhön käytettyihin panoksiin, myös tätä osuutta kehittämistyössä voidaan pitää onnistuneena.

Työn tulosten esittämiseksi laajemmin ja perusteellisemmin, kehittämistyöprosessin olisi kytkeydyttävä tiiviimmin sisäiseen strategiaprosessiin. Koska aihealueeseen liittyvää tietoa on saatavilla paljon eri lähteistä, tiedon keräämisessä ja arvioimisessa käytettäviä menetelmiä tulisi pyrkiä hyödyntämään laajemmin. Myös työhön käytettävä kalenteriaikataulu olisi oltava useiden kuukausien mittainen. Tässä kehittämistyössä olosuhteista ja aikataulurajoitteista johtuen tämä ei ole ollut mahdollista.

Yrityksessä voidaan hyödyntää tämän työn tuloksia kilpailustrategian muutosprosessissa. Työn tulokset toimivat tämän prosessin kannalta kuitenkin enemmän pohjatietona ja arvioinnin kohteena olevana tietona kuin valmiiden strategisten kehittämiskohteiden ja suuntien ohjenuorina.

Lähteet

1. Jorma Eloranta. 2012. Investointeja Suomeen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
2. Suomen Yrittäjät. 2013. Yritystoiminnan ABC Venäjän Kauppa. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/venajankauppa/> 15.1.2013
3. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2013. PK-suhdannebarometri Helmikuu 2013. Helsinki. Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
4. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2013. Ulkomaankauppa. http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/ulkomaankauppa/tavaraviennin_akenne.php / 18.2.2013
5. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2013. Ulkomaankauppa. http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/ulkomaankauppa/venaja.php 20.2.2013
6. Michel E. Porter. 2006. Kansakuntien kilpailuetu, 2. painos. Helsinki. Karisto.
7. Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wron. Principles Of Marketing, Third European Edition 2002. Pearson Education Ltd. Essex.
8. TEKES. 2006. PK -Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. Helsinki. TEKES
9. Katri Ojasalo, Teemu Moilanen, Jarmo Ritalahti. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki. WSOYpro.
10. Joptek Oy Composites. Yrityksen www -sivut. 2013. <http://www.joptek.fi/1.4.2013>
11. SCI Verkehr. The worldwide market for railway technology. Hampuri. 2012. SCI Verkehr GmbH.
12. TEKES. 2009. Globaalit arvoverkostot katsaus 257/09. Helsinki. HM&W Research Oy.
13. Helsingin kauppakorkeakoulu. 2003. Liiketoimintaverkot ja johtaminen Henry -seminaari. Kristian Möller ja ValueNet Group. Helsingin kauppakorkeakoulu – Markkinointi.
14. Taru Lehto, Katri Valkokari. 2003. Verkoston kehittämisen työkalupakki. Helsinki. TEKES.
15. Transtech Oy. Tiedote 16.4.2013
16. AMEM COMMUNICATION. CRUISE SHIPS ON ORDER. 90th Revision – March 6, 2013
17. NAG Partners. Suomen offshore-toimiala 2012. Prizztech ja Ele-keskus Pori. 2012.
18. Lampola, A. Toimitusjohtaja. Joptek Oy Composites. Haastattelu. 16.4.2013.
19. Russian Railways. www-sivut 2013. <http://eng.rzd.ru/>. Strategy and reform/ 15.3.2013
20. Railway Technology. www-sivut. 2013. <http://www.railway-technology.com/news/newsstadler-deliver-24-double-decker-trains-aeroexpress/> / 4.4.2013
21. Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus ELY. 2013. PK-suhdannebarometri huhtikuu 2013. Joensuu. Pohjois-Karjalan Ele-keskus.
22. Teknologiapainotteinen liiketoimintasuunnitelma 2006 - 2011. Joptek Oy.
23. Wikipedia. www-sivut 2013. <http://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi/> 15.4.2013

Liitteet

1. Kilpailija-analyysi, ei-julkinen
2. Markkinatiedot, ei -julkinen